

**HUBUNGAN MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN,
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DENGAN KINERJA PEGAWAI
ADMINISTRASI UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



Diajukan Oleh :

**SUTIKNO
D4E001029**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2002**

LEMBAR PERSETUJUAN

TESIS

NAMA PENULIS : SUTIKNO

NIM : D4E001029

Tesis ini telah disetujui untuk diujikan:

Tanggal :

Pembimbing I


Drs. H. YUSMILARSO, MA.

Pembimbing II


Drs. ZAENAL HIDAYAT, MA.

PENGESAHAN TESIS

HUBUNGAN MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN,
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DENGAN KINERJA
PEGAWAI ADMINISTRASI UNIVERSITAS NEGERI
SEMARANG

Dipersiapkan dan disusun oleh :

SUTIKNO
D4E001029

telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal : 28 September 2002

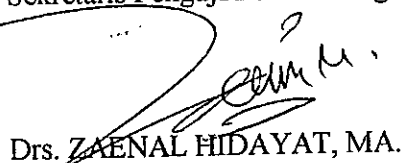
Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing I,



Drs. H. YUSMILARSO, MA.

Sekretaris Penguji/Pembimbing II,



Drs. ZAENAL HIDAYAT, MA.

Anggota Tim Penguji :



1. Dra. RETNO SUNU ASTUTI, MSi.



2. Dra. SURYANINGSIH, M.S.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : 28 September 2002

Program Studi MAP

Universitas Diponegoro,



Drs. Y. WARELLA, MPA, Ph.D.

RINGKASAN

Produktivitas atau kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh beberapa faktor. Rendahnya kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja, artinya ia tidak bergairah dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hal itu disebabkan antara lain tidak adanya *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi) yang proporsional, lemahnya pengawasan, situasi kerja kurang kondusif. Kinerja pegawai yang rendah dapat juga disebabkan oleh faktor pemimpin dengan kepemimpinannya yang kurang mampu mengelola bawahannya dengan baik. Ia kurang dapat membagi tugas dengan adil dan tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk melakukan inovasi dan kreativitas dalam melaksanakan tugas. Selain itu pemimpin dalam memberikan instruksi/perintah tidak jelas atau sulit untuk dilaksanakan.

Pegawai yang mempunyai kinerja rendah juga dapat disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dan ketrampilan terhadap pekerjaan yang akan dilakukan. Hal itu antara lain karena pendidikan pegawai rendah atau tidak mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai yang relevan dengan tugas yang dilakukan, sehingga mereka lamban dalam melakukan pekerjaan, target/standar yang sudah ditentukan tidak dapat dipenuhi.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk meneliti **"Hubungan Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai Administrasi Universitas Negeri Semarang"**. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer meliputi kuesioner, wawancara dan observasi, sedang data sekunder berupa dokumentasi sebagai alat pengumpul data. Analisis data yang digunakan adalah Koefisien Korelasi Kendall dan Koefisien Konkordansi Kendall. Pengolahan data menggunakan program komputer SPSS 10.0 for Windows.

Dari hasil penelitian dan perhitungan yang diambil dari jawaban sebanyak 105 responden pada kuesioner, dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja (X1) dengan kinerja pegawai (Y), terdapat hubungan antara kepemimpinan (X2) dengan kinerja pegawai (Y), dan terdapat hubungan antara pendidikan dan pelatihan (X3) dengan kinerja pegawai (Y). Selain itu diketahui pula adanya pengaruh antara motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2), pendidikan dan pelatihan (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) UNNES.

ABSTRAKSI

Sutikno : Hubungan Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai Administrasi Universitas Negeri Semarang.

Kata Kunci : Kinerja Pegawai, Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Pendidikan dan Pelatihan

Penelitian ini berjudul **"Hubungan Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai Administrasi Universitas Negeri Semarang"**. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan questioner sebagai alat pengumpul data. Analisis data yang digunakan adalah koefisien korelasi kendall dan koefisien konkordansi kendall. Pengolahan data akan menggunakan program komputer SPSS 10.0 for windows. Dari hasil penelitian dengan menggunakan program komputer SPSS 10.0 for windows dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja (X1) dengan kinerja pegawai (Y). Terdapat hubungan antara kepemimpinan (X2) dengan kinerja pegawai (Y). Terdapat hubungan antara diklat (X3) dengan kinerja pegawai (Y). Terdapat pengaruh antara motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan diklat (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) UNNES.

ABSTRACT

Sutikno : The Correlation between Woorking Motivation, Leadership, Education and Training and the Performance of Administration Staffs of Semarang Public University.


Key Words : Employees Performance, Working Motivation, Leaderkhip ad Education and training.

The study has the title of **"The Correlation between Working Motivation, Leadership, Education and Training and the Performance of Administration Staffs of Semarang Public University"**. The data used in the study are the primary ones using questionnaires as data clection tool. The data are analysed using kendall correlation and concordance coefficient. Tne data are processed using computer program of SPSS 10.0 for windows. The study suggets that there is correlation between motivation (X1) and employees performance (Y), There is correlation between leadership (X2) and employees performance (Y). There is correlation between education and training (X3) and employees performance (Y). There is influence of wokring motivation (X1) leadership (X2), education and training (X3) to employees performance (Y) of Semarang Public University.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh Gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar

Semarang, 23 September 2002



SUTIKNO
NIM : D4E001029

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan taufiq, hidayah dan inayah-Nya, sehingga penyusunan Tesis ini dapat penulis selesaikan dengan lancar.

Dalam kesempatan yang berbahagia ini, penulis menyampaikan terima kasih yang tiada terhingga kepada :

1. Bapak Rektor, Direktur Program Pascasarjana dan Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi UNDIP yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh perkuliahan di MAP.
2. Bapak Rektor Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan kesempatan untuk studi lanjut dan melakukan penelitian di UNNES.
3. Bapak Drs. H. YUSMILARSO, MA. dan Drs. ZAENAL HIDAYAT, MA. yang telah membimbing dari awal sampai selesainya penyusunan tesis.
4. Bapak/Ibu Dosen dan Tenaga Admisi MAP UNDIP yang telah memberikan materi perkuliahan dan layanan administrasi.
5. Teman-teman mahasiswa MAP UNDIP, khususnya Kelas Reguler Angkatan III yang telah memberikan dorongan dalam penyelesaian tesis.
6. Semua pihak yang telah membantu terselesainya penyusunan tesis ini.

Kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk kesempurnaan tesis ini; semoga bermanfaat.

Semarang, September 2002

Penulis

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

GUNAKAN SEBAIK-BAIKNYA *LIMA* WAKTU SEBELUM DATANG
LIMA YANG LAIN AGAR KELAK TAK MERUGI, YAKNI :

1. GUNAKAN WAKTU MUDA SEBELUM DATANG TUA
2. GUNAKAN WAKTU SEHAT SEBELUM DATANG SAKIT
3. GUNAKAN WAKTU SENANG SEBELUM DATANG SEDIH
4. GUNAKAN WAKTU KAYA SEBELUM DATANG MISKIN
5. GUNAKAN WAKTU LONGGAR SEBELUM DATANG SEMPIT

(Al-Hadist)

TESIS INI KUPERSEMBAHKAN KEPADA :

1. *Dra. SRI SUPARTINI, istriku yang tercinta*
2. *ALMIRA DIAT MARTANI dan BASKARA IMAM WIBAWA,*
anak-anakku yang tersayang.
3. *BAPAK/IBU dan SAUDARA-SAUDARAKU yang terkasih.*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
RINGKASAN.....	iv
ABSTRAKSI.....	v
ABSTRACT.....	vi
HALAMAN PERNYATAAN.....	vii
HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....	10
A. Landasan Teori.....	10
B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan.....	43
C. Hipotesis.....	46

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	48
A. Pendekatan Penelitian	48
B. Ruang Lingkup/Fokus Penelitian	49
C. Lokasi Penelitian.	49
D. Variabel Penelitian	50
E. Jenis Dan Sumber Data.	53
F. Instrumen Penelitian.	54
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.	55
H. Teknik Pengumpulan Data	56
I. Teknik Analisis Data	57
 BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	63
A. Deskripsi Wilayah Penelitian	63
B. Hasil Penelitian	74
C. Analisis Hasil Penelitian	128
D. Diskusi	134
 BAB V: SIMPULAN DAN SARAN	138
A. Simpulan	138
B. Saran.....	139
 DAFTAR PUSTAKA	141
 LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Model Hipotesis	47
2. Ragan Organisasi dan Tata Kerja UNNES.....	65

DAFTAR TABEL

	Halaman
III.1 . Populasi dan sampel penelitian.....	56
IV.1 . Jenis kelamin responden.....	75
IV.2 . Umur responden.....	76
IV.3 . Status perkawinan.....	77
IV.4 . Pendidikan terakhir responden.....	78
IV.5 . Masa kerja responden.....	79
IV.6 . Jam masuk kerja.....	80
IV.7 . Pulang kerja sesuai jadwal.....	81
IV.8 . Mengikuti senam kesegaran jasmani.....	82
IV.9 . Memanfaatkan jam kerja.....	83
IV.10. Meninggalkan kantor untuk urusan pribadi.....	84
IV.11 . Memahami rincian tugas.....	85
IV. 12 . Melaksanakan pekerjaan sesuai rincian tugas.....	85
IV. 13 . Menyelesaikan tugas sesuai jadwal.....	86
IV. 14 . Jumlah pekerjaan memenuhi target.....	87
IV. 15 . Melakukan semua pekerjaan sesuai dengan prosedur.....	87
IV. 16 . Tugas dikerjakan sesuai dengan perintah pimpinan.....	88
IV. 17 . Melaksanakan tugas dengan sungguh – sungguh.....	89
IV. 18 . melaporkan kepada pimpinan setelah menyelesaikan pekerjaan.....	89
IV. 19 . Membantu teman sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan.....	90

IV. 20 . Menjalankan tugas dengan melibatkan orang lain.....	91
IV. 21. melakukan koordinasi dengan pihak terkait.....	92
IV. 22. Menggunakan cara/metode kerja yang lebih baik.....	93
IV. 23. Kriteria kinerja pegawai.....	94
IV. 24. Pemenuhan kebutuhan pokok.....	96
IV. 25. Pemenuhan kebutuhan sekunder.....	97
IV. 26. bergairah dalam menyelesaikan semua pekerjaan.....	98
IV. 27. Menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang yang ditetapkan.....	99
IV. 28. Suasana dalam lingkungan kerja memuaskan.....	100
IV. 29. Hubungan antar pribadi dalam lingkungan kerja berjalan baik.....	100
IV. 30. Penempatan tugas sesuai dengan ketrampilan.....	101
IV. 31. Sistem mutasi diterapkan pada lingkungan kerja.....	102
IV. 32. Sistem mutasi kepegawaian.....	103
IV. 33. Pemberian insentif dilakukan secara proporsional.....	104
IV. 34. Pemberian insentif mendorong gairah kerja.....	104
IV. 35. Pimpinan memberi sanksi kepada pegawai.....	105
IV. 36 . Sanksi yang diterapkan bersifat mendidik.....	106
IV. 37. Kriteria motivasi kerja pegawai.....	107
IV. 38. Pimpinan melakukan pembagian tugas.....	108
IV. 39. Pembagian tugas sesuai dengan kemampuan.....	109
IV. 40. Pimpinan menguasai bidang tugas.....	110
IV. 41. Pimpinan memberikan perintah yang tegas.....	110
IV. 42. Pimpinan memberikan prosedur/cara kerja yang jelas.....	111
IV. 43. Pimpinan memberikan perhatian/penghargaan.....	112

IV. 44. Pimpinan memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar.....	113
IV. 45. Pimpinan selalu terbuka terhadap ide, pandangan dan saran.....	114
IV. 46. Pimpinan dalam mengambil keputusan melibatkan para pegawai ...	115
IV. 47. Pimpinan menumbuhkan iklim kerja kondusif.....	116
IV. 48. Pimpinan menjaga hubungan yang harmonis.....	117
IV. 49. Kriteria Kepemimpinan	118
IV. 50. Jenis diklat yang pernah diikuti	119
IV. 51. Frekuensi mengikuti diklat	120
IV. 52. Pemahaman tugas setelah mengikuti diklat	121
IV. 53. Peningkatan ketrampilan mengoperasikan peralatan kerja	122
IV. 54. Kemauan menyelesaikan pekerjaan	123
IV. 55. Menyelesaikan pekerjaan dengan hasil baik.....	123
IV. 56. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan cepat	124
IV. 57. Kesalahan dalam menyelesaikan tugas dapat dihindari	124
IV. 58. Menyelesaikan tugas sesuai dengan tata cara/prosedur yang benar...	125
IV. 59. Menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik...	125
IV. 60. Mendapatkan penghargaan dalam tugas	126
IV. 61. Kriteria diklat pegawai	127
IV.62. Kriteria korelasi	129
IV. 63. Tabulasi silang motivasi kerja dan kinerja	130
IV. 64. Tabulasi silang kepemimpinan dan kinerja	131
IV. 65. Tabulasi silang diklat dan kinerja	132

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan bergulirnya arus reformasi dan paradigma baru yang berkembang di masyarakat dengan berbagai tuntutan perlu disikapi secara positif oleh berbagai pihak, khususnya organisasi-organisasi badan/instansi pemerintahan baik di pusat maupun di daerah yang terkait langsung dengan pelayanan publik. Setiap organisasi dalam memikul tanggung jawab sesuai dengan tugas atau misi yang diembannya harus dapat memberikan kontribusi pelayanan yang memuaskan kepada pihak yang dilayani. Hal ini mengingat pihak yang dilayani ingin memperoleh pelayanan yang baik dan memuaskan. Menurut Moenir (1995: 41-44) perwujudan pelayanan yang didambakan, yaitu: (1) kemudahan dalam pengurusan dengan pelayanan cepat, (2) memperoleh pelayanan secara wajar, (3) mendapatkan perlakuan yang sama dalam kepentingan yang sama, dan (4) pelayanan yang jujur. Keempat hal tersebut di atas menjadi keinginan setiap orang yang berurusan dengan badan/instansi yang bertugas melayani masyarakat.

Agar organisasi tersebut dapat mengikuti perkembangan atau setidaknya dapat memenuhi sebagian keinginan publik, maka salah satu cara perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Hal itu mengingat keberhasilan suatu organisasi agar sesuai

dengan tujuannya tidak lepas dari keberadaan sumber daya manusia yang handal, tangguh, sadar terhadap tugas/kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya dan mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dengan sistem, prosedur dan metode kerja yang efektif dan efisien.

Universitas Negeri Semarang (UNNES) dahulu IKIP Semarang, sebagai salah satu organisasi pemerintah di bidang pendidikan tinggi mengemban visi pelayanan publik yaitu mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, olahraga, seni dan budaya, serta menghasilkan tenaga akademik yang profesional bidang kependidikan dan non kependidikan. (Kep. Mendiknas No. 225/01/2000). Dalam upaya meraih visi di atas UNNES telah menetapkan misi untuk menyelenggarakan pendidikan akademik dan mengembangkan serta menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, olahraga, seni dan budaya. Semua itu dalam rangka mencapai tujuan UNNES, yaitu: (1) menyiapkan tenaga kependidikan dan non kependidikan dengan memperhatikan jumlah, mutu, relevansi, dan efektifitas, (2) mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, olahraga, seni dan budaya, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional (UNNES, 2001 : 4-5). Sebagai salah satu perguruan tinggi di Jawa Tengah diharapkan UNNES dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam pembangunan kaitannya

dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat. Untuk itu profesionalitas dari unsur pendukung yakni dosen, pegawai administrasi, dan pustakawan dituntut mampu mengembangkan diri dan bekerjasama dengan baik sehingga dapat menciptakan pola kerja yang baik untuk mewujudkan visi yang telah digariskan.

Saat ini Universitas Negeri Semarang, dalam usianya ke-37 memiliki 14.897 mahasiswa, dengan tenaga akademik atau dosen sebanyak 837 orang, tenaga fungsional pustakawan 21 oarang, dan sebanyak 402 orang tenaga/pegawai administrasi. (Rektor UNNES, 2002). Dengan sumberdaya manusia cukup besar itu merupakan aset yang potensial dalam rangka mengembangkan perguruan tinggi tersebut. Hal itu perlu diikuti dengan pengelolaan sumber daya manusia secara optimal agar dapat memperlancar upaya pencapaian tujuan UNNES. Karena dengan pengelolaan sumber daya manusia akan dapat mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal (Hasibuan, 2000 : 10).

Dalam penelitian ini peneliti bermaksud mengamati kinerja pegawai administrasi yang merupakan salah satu unsur pendukung dalam rangka mencapai tujuan UNNES. Dengan tidak merendahkan fungsi dosen dan pustakawan, peneliti akan mengamati dan mengungkap seberapa besar tingkat kinerja pegawai administrasi dan

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan baik kepada dosen, mahasiswa, dan masyarakat.

Menurut Sedamaryanti (2001 : 50) kinerja memiliki hubungan yang erat dengan masalah produktivitas kerja karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Dengan demikian pengertian kinerja dapat disamaartikan dengan produktivitas kerja. Sehubungan dengan itu maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting.

Berdasarkan pengamatan peneliti dalam melaksanakan tugas, pegawai administrasi belum menunjukkan produktivitas kerja atau kinerja yang diharapkan. Hal itu tampak dalam gejala-gejala sebagai berikut : (1) kedatangan dan kepulangan tidak sesuai dengan jadwal kerja, (2) menyelesaikan pekerjaan sering terlambat atau tidak tepat waktu,--(3) sebagian waktu kerja untuk melakukan kegiatan tidak produktif. Data rekapitulasi presensi pegawai administrasi BAUK, BAAKPSI, dan UPT Perpustakaan bulan Mei 2002 menunjukkan bahwa frekuensi kehadiran mereka adalah sebagai berikut: (1) sebelum pk.07.30 ada 71,33 %, (2) tepat pk.07.30 ada 0,46 %, dan (3) sesudah pk.07.30 ada 28,21 %. Sedangkan rekapitulasi frekuensi kepulangannya adalah sebagai berikut: (1) sebelum pk.14.00 ada 49,51 %, (2) tepat pk.14.00 ada 12,01 &, dan (3) sesudah pk.14.00 ada 38,48 %. Data tersebut berarti bahwa pegawai yang hadir terlambat

cukup banyak (28,21 %), lebih-lebih pegawai yang pulang sebelum waktunya (49,51 %). Dari segi ini terlihat bahwa kategori kedisiplinan menepati jadwal kerja pegawai administrasi UNNES masih rendah. Hasil penelitian Martono dkk (1998: iii) menunjukkan bahwa tingkat pelaksanaan pekerjaan kantor di IKIP Semarang (sekarang UNNES) berada dalam skala cukup yaitu (40,26%) dengan kontribusi variable kemampuan pegawai (X1) dan disiplin kerja (X2) terhadap pelaksanaan pekerjaan kantor mencapai 53,35%, sedangkan sumbangan efektif $X1 = 32,06\%$ dan $X2 = 21,29\%$. Dari hasil pengamatan dan data tersebut menunjukkan bahwa dilihat dari kedisiplinan dan pelaksanaan kerja dirasa masih belum optimal, sehingga dirasa masih adanya tugas atau pekerjaan pokok yang belum terlaksana dengan baik.

Berkaitan dengan produktivitas kerja, Handoko (1999 : 193) menyatakan produktivitas kerja seseorang ditentukan oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, dan ekonomi. Sedangkan Siagian (2000: 286) menegaskan, bahwa produktivitas dipengaruhi oleh kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan tambahan, penilaian prestasi kerja yang obyektif. Ditambahkan pula oleh Siagian bahwa keberhasilan suatu organisasi, baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinannya yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

Rendahnya kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja artinya ia tidak bergairah dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hal itu dikarenakan banyak faktor, misalnya tidak adanya *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi) yang proporsional, lemahnya pengawasan, kondisi kerja yang kurang kondusif. Untuk itu manajer dalam memotivasi bawahan hendaknya menyediakan peralatan, menciptakan suasana pekerjaan yang baik dan memberikan kesempatan untuk promosi. (Hasibuan, 2000 : 162).

Produktivitas karyawan yang tinggi juga dipengaruhi oleh mutu dan peranan pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya (Hasibuan, 2000 : 168). Sehingga produktivitas atau kinerja pegawai yang rendah dapat disebabkan oleh faktor pemimpin dengan mutu kepemimpinannya yang kurang dapat mengelola bawahannya dengan baik. Ia kurang dapat membagi tugas dengan adil dan tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk melakukan inovasi dan kreativitas dalam melaksanakan tugas. Selain itu pemimpin dalam memberikan instruksi/perintah tidak jelas atau sulit dilaksanakan.

Pegawai yang mempunyai kinerja rendah juga dapat disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dan keterampilan terhadap pekerjaan yang akan dilakukan. Hal itu karena faktor pendidikan pegawai rendah atau tidak memperoleh pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan tugas yang dilakukan, sehingga mereka lamban dalam melakukan pekerjaan, target/standar yang sudah ditentukan tidak dapat dipenuhi.

Walaupun harus mengeluarkan biaya dan waktu yang tidak sedikit, tetapi pendidikan dan pelatihan membuat karyawan menjadi lebih produktif (Handoko, 1998 : 103).;

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk meneliti **"Hubungan Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai Administrasi Universitas Negeri Semarang"**.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Pada umumnya seorang pegawai dapat dinilai mempunyai kinerja yang baik apabila dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasinya. Namun yang diharapkan organisasi sering tidak dapat dipenuhi oleh pegawai tersebut. Hal itu ada beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain motivasi kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta sistem penilaian dan sistem imbalan.

Dari pengamatan sekilas, kinerja pegawai administrasi UNNES belum sesuai yang diharapkan, penulis menduga dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya motivasi kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan. Motivasi kerja berkaitan dengan kurangnya semangat atau dorongan individu baik yang berasal dari diri sendiri maupun orang lain, kepemimpinan berkaitan dengan kurangnya efektifitas dan efisiensi dalam memimpin yang tepat, sesuai dengan situasi dan kondisi pegawai, sedangkan pendidikan dan pelatihan

berhubungan dengan rendahnya kualitas, baik dari segi pengetahuan maupun keterampilan kerjanya.

Dari uraian tersebut dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai administrasi Universitas Negeri Semarang ?
2. Apakah ada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai administrasi Universitas Negeri Semarang ?
3. Apakah ada hubungan antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja pegawai administrasi Universitas Negeri Semarang ?
4. Apakah motivasi kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja pegawai administrasi Universitas Negeri Semarang ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Tingkat hubungan motivasi kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan dengan kinerja pegawai administrasi Universitas Negeri Semarang.
2. Kontribusi motivasi kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai administrasi Universitas Negeri Semarang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

- a. Merupakan bahan masukan bagi pimpinan UNNES dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai administrasi.
- b. Merupakan bahan masukan kepada pegawai administrasi UNNES sebagai wawasan mengevaluasi diri, khususnya yang terkait dengan motivasi kerja, pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Manfaat bagi Ilmu Pengetahuan

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai acuan bagi para peneliti berikutnya yang berminat meneliti permasalahan penelitian ini.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam pengembangan teori yang berkaitan dengan motivasi kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

Soeprihanto (2000 : 7) mengatakan bahwa pengertian kinerja erat hubungannya dengan produktivitas kerja, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar tugas, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Selanjutnya menurut Soeprihanto, hasil kerja seseorang dapat dinilai dengan standar yang telah ditentukan, sehingga akan dapat diketahui sejauh mana tingkat kinerjanya dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dengan patokan/standar yang ada.

Pengertian kinerja di atas agak berbeda dari pengertian kinerja atau prestasi kerja yang dikemukakan oleh Bernardin dan Rusell dalam Ruky (2001 : 15), yaitu bahwa *"Performance is defined the record of outcomes produced on a specified job function on activity during a specified time period"* (Prestasi adalah catatan tentang hasil kerja yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu). Prestasi atau hasil kerja berkaitan dengan kemampuan memperoleh nilai dalam melaksanakan pekerjaan pada periode tertentu. Sehingga Rusell menegaskan bahwa hasil kerja

tersebut tidak diperlukan standar, tetapi dinilai seberapa banyak atau sejauh mana seorang karyawan dapat bekerja sesuai dengan fungsinya.

Menurut Simamora (1995: 327), kinerja diartikan sebagai pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan. Output yang dihasilkan tersebut terkait dengan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang bersifat fisik/material maupun non-fisik/non material. Sehingga Simamora berpendapat apabila dikaitkan dengan organisasi yang menghasilkan produk secara kuantitas, misalnya pabrik sepatu, rokok, pengukuran kinerja mudah dilakukan. Tidak demikian halnya suatu organisasi yang terkait dengan pekerjaan pelayanan/jasa dan mengutamakan kerja tim/kelompok, kinerja karyawan secara perorangan agak sulit diidentifikasi. Lebih lanjut Simamora menegaskan bahwa untuk mengidentifikasi kinerja pegawai dapat dilihat dari indikator-indikator : (1) kepatuhan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan dalam perusahaan, (2) dapat melaksanakan tugas tanpa kesalahan (dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), dan (3) ketepatan dalam menjalankan tugasnya. (Simamora, 1995: 327).

Dari uraian tersebut di atas dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja atau produktivitas kerja adalah hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan/ pegawai selama periode tertentu, dibandingkan

dengan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Apabila seseorang mampu mencapai kriteria/standar, maka ia termasuk berprestasi baik, tetapi apabila dibawah standar/kriteria, tergolong yang berprestasi kurang/tidak baik. Untuk mengetahui sejauh mana seorang pegawai/karyawan dapat mencapai standar kinerja, maka penilaian kinerja. Melalui penilaian tersebut seseorang pegawai/karyawan dapat dikatakan berhasil melaksanakan tugas atau mempunyai kinerja tinggi apabila dapat mencapai standar kinerja yang ditentukan atau sebaliknya tidak dapat mencapai standar kinerja.

Standar kinerja umumnya dinyatakan dalam sekian menit per unit, per sepuluh, per potong atau dapat juga dengan satuan lain seperti sekian menit per meter, per yard, per M^2 , per ton. Ketentuan standar waktu tersebut biasanya memasukkan unsur istirahat. Misalnya berapa meter yang dapat dihasilkan oleh seorang karyawan pada setiap jam kerja yang telah ditentukan di luar waktu istirahat. Sehingga apabila diterapkan dalam perusahaan yang menghasilkan produk akan mudah dalam menetapkan pengukuran, artinya seseorang akan dapat diketahui seberapa besar prestasinya ditentukan dengan nilai berapa banyak produk yang dihasilkan atau selesai dikerjakan kesesuaian dengan standar. Tidak demikian untuk organisasi/instansi dalam menilai kinerja yang berhubungan dengan pelayanan atau pemberian jasa. Dalam praktek sering mengalami kesulitan untuk penentuan standar kinerja atau prestasi kerja. Untuk kepentingan itu

biasanya menggunakan tolok ukur atau kriteria tertentu, misalnya melalui pernyataan amat baik dengan nilai 90-100, baik (80-89), sedang (70-79), cukup (60-69) dan kurang (dibawah nilai 60).

Menurut Ruky (2001 : 199-202), penilaian kinerja karyawan dapat diukur beberapa faktor, yakni: (1) pengabdian, (2) kejujuran, (3) kesetiaan, (4) prakarsa, (5) kemampuan, (6) kerjasama, (7) prestasi kerja, (8) pengembangan, (9) tanggung jawab, dan (10) disiplin kerja. Sedangkan berdasar suatu penelitian di Amerika Serikat, Benjamin dalam Manullang (2001: 141-142) menyebutkan ada 3 (tiga) kategori pemberian penilain yang diterapkan kepada pegawai, meliputi pegawai bidang produksi, pegawai tata usaha dan pegawai yang memegang posisi pimpinan. Pegawai bidang produksi umumnya penilaiannya menyangkut : (1) *quality* , (2) *quantity of work*, (3) *knowledge of job*, (4) *dependability*, (5) *cooperation*, (6) *adaptability*, (7) *attendance*, (8) *versatility*, (9) *house keeping*, dan (10) *safety*. Pegawai tata usaha dinilai dari : (1) *quantity*, (2) *dependability*, (3) *quality of work*, (4) *knowledge of job*, (5) *cooperation*, (6) *initiative*, (7) *adaptability*, (8) *judgement*, (9) *attendance*, dan (10) *health*. Sedang bagi pegawai yang memegang posisi pimpinan unsur-unsur penilaiannya adalah : (1) *knowledge of job*, (2) *cooperation*, (3) *dependability*, (4) *quality of work*, (5) *judgement*, (6) *initiative*, (7) *quantity of work*, (8) *leadership*, (9) *planning and organization*, dan (10) *health*.

Sesuai uraian di atas, pengukuran atau penilaian kinerja bukan hanya didasarkan pada prestasi kerja yang dihasilkan, tetapi menyangkut beberapa unsur yang harus dilaksanakan oleh karyawan/pegawai. Apabila mereka dapat memenuhi setiap unsur penilaian niscaya termasuk dalam kategori mempunyai kinerja yang baik dan sebaliknya apabila jauh di bawah unsur-unsur tersebut, maka karyawan/pegawai yang bersangkutan kinerjanya rendah.

Standar kinerja pegawai pada instansi pemerintah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan ini pada BAB I Pasal 1 disebutkan bahwa : (a) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh Pejabat Penilai, (b) Pejabat Penilai adalah Atasan Langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu, kecuali ditentukan lain oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Non Departemen, dan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I dalam lingkungannya masing-masing. Unsur-unsur yang dinilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) meliputi: (1) kesetiaan, (2) prestasi kerja, (3) tanggung jawab, (4) ketaatan, (5) kejujuran, (6) kerjasama, (7) prakarsa, (8)

kepemimpinan (Pasal 4 ayat 2). Selanjutnya ayat 2 menyebutkan bahwa unsur kepemimpinan yang dimaksud adalah bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda II/a ke atas yang memangku jabatan.

Dalam melakukan penilaian pekerjaan, atasan langsung atau pemimpin pada instansi pemerintah sering tidak melakukan sesuai dengan standar yang telah ditentukan secara obyektif. Rata-rata hasil penilaian yang diberikan biasanya lebih dari cukup atau minimal baik. Hal itu karena pada instansi pemerintah melakukan penilaian terhadap pegawai sekali dalam satu tahun yang dapat menyulitkan dalam penentuan hasil penilaian. Selain itu apabila terdapat nilai cukup dapat menghambat karier pegawai. Sehingga pemimpin akan sangat berhati-hati dalam melakukan penilaian terhadap bawahannya apabila dikaitkan dengan karier atau pengembangan pegawai. Untuk itu perlu menjadi pemikiran bersama cara menerapkan sistem penilaian pekerjaan secara obyektif sesuai dengan kemampuan pegawai yang dinilai. Menurut Manullang (2001: 149), kesulitan dalam penilaian pegawai secara obyektif disebabkan oleh : (1) sukar menentukan ukuran penilaian, dan (2) kemungkinan timbulnya *hallo effect*.

Untuk mendapatkan penilaian obyektif, selain penilaian dari atasan yang saat ini banyak dikembangkan adalah penilaian yang dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan. Artinya seorang pegawai menilai kemampuan dirinya sendiri dan mempunyai kedewasaan

berfikir secara obyektif mengenai tingkat pencapaian kerjanya. Dengan mengetahui kemampuan yang dimiliki diharapkan secara sadar seorang pegawai akan dapat meningkatkan kemampuannya apabila dipandang kurang/lemah. Sehingga oleh Siagian (2000: 245), pegawai yang mampu melakukan penilaian terhadap dirinya akan berusaha seobyektif mungkin untuk menjelaskan antara lain : (a) apa tugas pokoknya, (b) pengetahuan dan ketrampilan yang dituntut oleh tugas, (c) kaitan tugasnya dengan tugas-tugas orang lain, (d) dalam hal apa pegawai yang bersangkutan merasa berhasil, (e) kesulitan yang dihadapi, dan (f) langkah-langkah perbaikan apa yang perlu ditempuh.

Penilaian kinerja dimaksudkan untuk memperoleh bahan yang obyektif dalam pengembangan karier pegawai. Selain itu hasil penilaian juga dapat digunakan sebagai umpan balik bagi pegawai untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya. Tidak kalah pentingnya, bahwa penilaian pegawai dapat digunakan sebagai informasi bagi pimpinan untuk melakukan kebijakan berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia. Mengenai manfaat atau tujuan penilaian, secara khusus dikemukakan oleh Soeprihanto (1998: 8), sebagai berikut :

- a. Mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap pegawai secara rutin.
- b. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin.

- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi kerja secara keseluruhan khususnya prestasi pegawai dalam bekerja.
- f. Bagi pegawai yang dinilai, dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing, sehingga dapat memacu prestasi kerja.
- g. Bagi atasan yang menilai, akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan, sehingga dapat membantu dalam memotivasi dalam bekerja.

(Soeprihanto, 1988 : 8).

Untuk membatasi ruang lingkup pengukuran kinerja, dalam penelitian ini penulis menggunakan ketentuan yang sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang dipadukan dengan kriteria penilaian lainnya yang dikembangkan oleh para ahli seperti uraian di atas. Pemilihan tersebut didasarkan penilaian yang dikembangkan baik di organisasi privat dan pemerintah pada umumnya tidak jauh berbeda. Pengukurannya meliputi tingkat : (1) kepatuhan terhadap jadwal kerja (2) kemampuan menyelesaikan pekerjaan, (3) kesungguhan dalam melaksanakan tugas, (4) kemampuan berinteraksi dengan rekan kerja, dan (5) kemampuan menyampaikan ide/gagasan dalam melaksanakan tugas.

2. Motivasi Kerja

Dalam melaksanakan kegiatan, seseorang sering mengkaitkan antara jenis kegiatan yang akan dilaksanakan dengan harapan-harapan yang akan diterima setelah melaksanakan tugas tersebut. Ia

akan melaksanakan kegiatan atau tugas apabila terdapat rangsangan atau dorongan yang dapat dinikmati/dimiliki. Hal itu sesuai penegasan Moenir (1995 : 136), bahwa motivasi merupakan rangsangan berbentuk benda maupun bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan seseorang untuk memiliki, menikmati. Seseorang melakukan sesuatu biasanya ada motif tertentu atau ada tujuan yang ingin diraih, sehingga melalui rangsangan itu walaupun harus melaksanakan tugas berat akan ia tempuh. Namun tanpa ada motif atau keinginan tertentu seseorang akan tertarik dalam melakukan kegiatan. Robert L. Mathis dan John H. Jackson sebagaimana ditulis Moenir (1995 : 136) menyatakan bahwa motivasi, asal kata motif adalah suatu kehendak atau keinginan yang timbul dari diri seseorang yang menyebabkan orang lain berbuat. Motivasi adalah kecenderungan organisme untuk melakukan sesuatu, sikap atau perilaku yang dipengaruhi oleh kebutuhan dan diarahkan kepada tujuan tertentu yang telah direncanakan (Kartono, 1987 : 291). Dalam Kamus Manajemen yang disusun oleh Mukiyat, disebutkan bahwa motivasi adalah setiap perasaan atau keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan orang untuk bertindak.

Motivasi yang merupakan dorongan untuk melakukan tindakan tersebut muncul dari diri sendiri atau dari luar dirinya, artinya bahwa seseorang melaksanakan kegiatan didorong oleh kemauan dari dirinya sendiri atau dipengaruhi oleh orang lain. Rangsangan dari dirinya

sendiri muncul karena kesadaran atau keinginan untuk memperoleh sesuatu, sedang pengaruh/ rangsangan dari luar dapat berupa ajakan atau paksaan dari pihak lain untuk melakukan suatu kegiatan. Sehingga sesuai sifatnya, motivasi dibagi mejadi 2 macam, yaitu: (1) motivasi yang dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari dalam individu yang disebut *motivasi intrinsic*, dan (2) motivasi yang dipengaruhi oleh faktor dari luar individu yang disebut *motivasi ekstrinsik* (Prayitno, 1989 : 10-13). Sedangkan ditinjau dari peranannya ada 2 macam, yaitu (1) *motivasi positif*, dan (2) *motivasi negatif*. Motivasi positif adalah motivasi yang dapat memberikan harapan yang sifatnya menguntungkan dan menggembirakan bagi pegawai, seperti gaji, karier, fasilitas, jaminan hari tua, kesehatan, dan keselamatan kerja, sedangkan motivasi negatif adalah motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya : ancaman, tekanan, dan intimidasi (Moenir, 1995 : 137).

Apabila dikaitkan dengan tugas/pekerjaan, maka motivasi kerja mempunyai peranan penting dalam organisasi karena menyangkut langsung kepada manusia dalam organisasi. Motivasi kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena pekerja/karyawan akan melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya atas dasar kesadaran. Sebaliknya apabila tidak ada motivasi kerja, khususnya dari diri pekerja/karyawan, maka pekerjaan tidak dapat

berjalan dengan baik dan menjadikan organisasi tidak berfungsi dengan lancar.

Berkaitan dengan motivasi kerja, ada beberapa teori motivasi yang telah dilahirkan oleh para ahli yang masing-masing terdapat kelebihan dan kekurangannya. Ada beberapa asumsi landasan dan dasar yang diperlukan guna memahami teori motivasi. Seorang pemimpin harus terlebih dahulu mempunyai suatu pengertian tentang kodrat manusia dan mengapa orang-orang berbuat seperti apa adanya (Mannullang, 2001 : 169).

Teori motivasi yang banyak dikenal di masyarakat adalah sebagai berikut :

a. Teori Hedonisme

Teori hedonisme merupakan teori yang berpandangan bahwa manusia pada hakekatnya adalah makhluk yang menyenangi kehidupan yang penuh kesukaan dan kemewahan. Prinsip ini mendorong pada manusia cenderung memilih tindakan yang menyenangkan dan menghindari dari tindakan yang tidak menyenangkan. Implikasinya pada dunia kerja adalah adanya anggapan bahwa banyak pegawai yang menghindari pekerjaan yang sulit, memilih pekerjaan yang mudah namun senang memperoleh upah yang tinggi. Oleh sebab itu pegawai harus dimotivasi agar mau bekerja dengan baik, karena ada

kecenderungan seseorang tidak senang melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Teori Naluri

Teori naluri ini merupakan teori yang menghubungkan kelakuan manusia dengan macam-macam naluri. Dalam hal ini, secara naluri manusia ingin mempertahankan diri, mengembangkan diri, dan mengembangkan jenis atau kelompoknya. Implikasi dari teori ini adalah adanya anggapan bahwa banyak pegawai yang mempertahankan/ mengembangkan diri dan kelompoknya dari pada untuk kepentingan orang lain atau kelompok lainnya. Mereka cenderung mementingkan kebutuhan dirinya dan kelompoknya sendiri. Berhubungan dengan teori ini, maka pekerja perlu diberikan petunjuk/arahan dan motivasi yang baik, sehingga ia akan berfikir dan bertindak untuk kepentingan umum/bersama.

c. Teori Reaksi Yang Dipelajari (Kebudayaan)

Teori kebudayaan ini merupakan teori yang berpandangan bahwa kelakuan manusia didasarkan atas pola-pola kelakuan yang dipelajari dari kebudayaan di mana seseorang itu hidup. Dalam hal ini, motivasi seseorang banyak dipengaruhi oleh lingkungan kebudayaan di mana dia hidup. Implikasinya dalam dunia kerja, apabila pemimpin memotivasi bawahannya harus didasarkan pada latar belakang kehidupan dan kebudayaan yang ada pada saat itu.

d. Teori Daya Pendorong

Teori daya pendorong ini mendasarkan atas prinsip naluri dan reaksi terhadap hal-hal yang dipelajari dari kebudayaan lingkungannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa teori "daya pendorong" merupakan gabungan antara teori naluri dengan teori reaksi yang dipelajari. Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi juga merupakan suatu dorongan kekuatan yang kuat terhadap sesuatu yang bersifat umum. Implikasinya dalam dunia kerja, apabila pemimpin ingin memotivasi seseorang harus didasarkan pada kebutuhan individu-individu yang berlainan, artinya seseorang dalam mengejar kepuasan berdasar pada naluri atas reaksi yang dipelajari dari kebudayaan lingkungannya.

e. Teori Pengharapan (Expectancy Theory)

Teori pengharapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom. yang mengembangkan pengharapan sebagai pendekatan yang mendorong manusia untuk meningkatkan perilaku produktif. Sebagaimana ditulis Keith Davis dalam Rustandi (1985 : 85), Vroom menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari nilai yang diharapkan seseorang berhubungan dengan perkiraannya, bahwa suatu tindakan akan menuju nilai, sehingga Vroom memberikan rumus tentang motivasi, yaitu $\text{Motivasi} = \text{Valensi} \times \text{Pengharapan}$

Valensi adalah keinginan yang paling kuat diantara keinginan-keinginan yang ada pada seseorang. Misalnya, apabila

seseorang mempunyai keinginan yang sangat kuat untuk naik pangkat, berarti kenaikan pangkat mempunyai valensi tinggi bagi orang itu. Valensi bisa positif maupun negatif. Valensi atau keinginan akan bernilai negatif, jika seorang pegawai lebih suka tidak menghasilkan sesuatu, dan valensi akan positif, jika tindakannya diyakini akan menghasilkan sesuatu. Untuk itu, kaitannya dengan motivasi kerja, maka setiap organisasi perlu memperhatikan reward (penghargaan) dan punishment (sanksi) agar dapat mendorong pekerja/pegawai bekerja dengan baik.

f. Teori Pengubahan Tingkah Laku

Salah satu teori pengubahan tingkah laku (*"organizational behavior modification"*) disingkat *O.B. Mod.* ini dikembangkan oleh B.F Skinner dengan pendekatan lebih berdasarkan ilmu pengetahuan (Rustandi, 1985: 88). Selanjutnya Skinner menyatakan seorang cenderung untuk mengulangi perilaku tertentu, jika akibat perilaku itu menyenangkan (menguatnya perilaku bersifat positif). Sebaliknya ia cenderung tidak mengulangi perilaku apabila akibat perilaku itu tidak menyenangkan (menguatnya perilaku bersifat negatif).

Upaya untuk menguatkan perilaku bisa positif, misalnya: seorang pegawai bekerja dengan baik, ia mendapatkan pujian dan pengakuan dari pimpinannya, sehingga pegawai terdorong untuk mengulangi untuk bekerja baik lagi. Sedangkan upaya perilaku

negatif adalah memberikan akibat yang tidak menyenangkan atas sesuatu perilaku, misalnya: situasi dan kondisi pekerjaan yang tidak nyaman dan menyebabkan seseorang tidak betah dalam bekerja, maka ia akan mencari perlindungan dan berupaya mencari kenyamanan untuk menyenangkan dirinya. Akibatnya pegawai akan terdorong mengulangi perbuatannya terhadap sesuatu yang tidak menyenangkan.

Berikutnya Skinner mengungkapkan untuk mengubah perilaku dapat dilakukan dengan jalan: (1) pembentukan (*shaping*), yaitu perilaku perlu dibentuk dan digarap terus sampai akhirnya terwujud perilaku yang diharapkan. (2) hukuman (*punishment*) yaitu hukuman perlu dijatuhkan walaupun sekali-kali dan perlu dibatasi karena mengandung kerugian. Beberapa kerugian penerapan hukuman diantaranya, hukuman hanya bisa memperlemah perilaku yang tidak diinginkan, dan tidak memperkuat perilaku yang diinginkan, (3) penghapusan (*extinction*), yaitu penghapusan terjadi jika tidak ada sesuatu akibat yang berarti atas sesuatu perilaku. Misalnya, entah sampai beberapa kali seorang pegawai mengajukan saran kepada atasannya, tetapi atasannya tidak menanggapi sarannya itu atau ia (atasan) tidak menerima ataupun menolaknya. Akibatnya perilaku pegawai untuk memberikan saran kepada atasannya lambat laun akan hapus karena ketidakpedulian atasan. (Rustandi, 1985 : 89). Untuk itu kaitannya dengan

pekerjaan, karyawan/pegawai harus mendapatkan perhatian dari atasan agar ia selalu melakukan tugas dengan baik.

g. Teori Kebutuhan

Teori kebutuhan ini yang sekarang banyak dianut orang dari teori-teori motivasi yang ada. Teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakikatnya adalah memenuhi kebutuhannya. Teori kebutuhan ada tiga yaitu: (1) teori Maslow, (2) teori Frederick Herzberg, dan (3) teori David Mc Clelland.

1) Teori Maslow

Dinyatakan oleh Maslow bahwa setiap orang memberi prioritas kepada sesuatu sampai kebutuhan itu terpenuhi. Jika setelah salah satu kebutuhannya terpenuhi, maka kebutuhan lain mulai muncul dan kebutuhan itu tampak diorganisir ke dalam kebutuhan yang bertingkat-tingkat, sehingga teori ini dikenal dengan Hirarki kebutuhan, yang mencakup:

- a) Kebutuhan mempertahankan hidup (*physiological Needs*), yakni: kebutuhan sandang, pangan, papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.
- b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), yakni kebutuhan akan keamanan, jiwa dan harta.
- c) Kebutuhan social (*social needs*), yakni kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan untuk maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), kekuatan ikut serta (*sense of participation*).
- d) Kebutuhan akan penghargaan/prestise (*esteem needs*), yakni kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain. Semakin tinggi status semakin tinggi harga dirinya. Prestis ini dimanifestasikan banyak hal, antara lain jabatan, punya mobil mewah, kamar kerja full AC, dan sebagainya.
- e) Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*), yakni kebutuhan mengenai nilai dan kepuasan yang di dapat dari pekerjaan. Manifestasinya tampak pada keinginan

mengembangkan kapasitas mental dan kerja melalui pendidikan akademik, pelatihan, seminar, dan sebagainya.

(Maslow dalam Manullang, 2001 : 173-174).

Maslow berpendapat bahwa tingkah laku atau tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling rendah dan selama kebutuhan untuk mempertahankan hidup belum terpenuhi, maka kebutuhan lain tidak bisa dijadikan alat motivasi. Lebih lanjut Maslow mengingatkan bahwa kebutuhan baru akan muncul setelah kebutuhan sebelumnya terpenuhi, tetapi tidak sepenuhnya 100%. Sebagai ilustrasi rata-rata manusia terpusakan 85 % kebutuhan fisiologisnya, 70 % kebutuhan keamanan, 50 % kebutuhan kasih sayang, 40 % kebutuhan penghargaannya, dan 10 % pernyataan dirinya (Rustandi, 1985 : 80).

Menyikapi teori Maslow mengenai hubungan antara kebutuhan dengan kepuasan, Flippo dalam Rustandi (1985 : 81-82) menulis bahwa perilaku adalah proses penyesuaian dengan kebutuhan dasar tertentu, dan tujuan dari penyesuaian itu adalah kepuasan. Seseorang yang dapat memuaskan kebutuhannya dengan cara yang bisa diterima oleh dirinya sendiri dan masyarakatnya disebut mampu menyesuaikan diri, dan sebaliknya apabila seseorang tidak terpuaskan dengan cara apapun tidak dapat memenuhi salah satu kebutuhan dasarnya atau hanya dapat

memuaskannya dengan cara yang tidak dapat diterima masyarakat, maka disebut tidak mampu menyesuaikan diri.

Akibat kebutuhan yang tidak terpenuhi mencapai tingkat kepuasan agar dapat menyesuaikan diri dapat diterima masyarakat maupun yang tidak dapat menyesuaikan diri, kedua-duanya akan menyebabkan ketegangan atau tekanan bagi seseorang, yang dapat menimbulkan kekecewaan atau frustasi yang berupa : (1) agresi, yaitu frustasi yang dilampiaskan kepada sesuatu yang ada didekatnya, misalnya membanting peralatan yang dipegangnya, karena ia tidak menemukan penyebab frustasinya, (2) regresi, yaitu menyalurkan frustasi dalam bentuk keluhan, (3) fiksasi, yaitu frustasi yang disalurkan melalui tindakan yang sia-sia, dan (4) penyerahan, yaitu bentuk frustasi yang disalurkan sepenuhnya diserahkan kepada nasib. Orang semacam ini hampir dapat digolongkan penderita penyakit mental.

Oleh karena itu dalam memberikan motivasi kepada pegawai, setiap pimpinan perlu memahami hirarki kebutuhan-kebutuhan bawahannya. Bagaimanapun pimpinan harus memahami hubungan antara kebutuhan dengan motivasi, serta mengenal kaitan antara ketidakmampuan menyesuaikan diri dengan frustasi. Dengan demikian apabila menyaksikan ketidakberesan dalam pelaksanaan tugas, maka akan dapat ditemukan penyebabnya serta mampu mengatasinya.

2) Teori Frederik Herzberg

Teori yang dikemukakan oleh Frederik Herzberg, bertolak dari konsep yang menyatakan bahwa manusia mempunyai dua perangkat kebutuhan. Pertama kebutuhan menghindari penderitaan dan yang kedua kebutuhan mengembangkan diri secara psikologis. Jika kebutuhan untuk menghindari penderitaan tidak terpenuhi akan menimbulkan kekecewaan, sedangkan jika kebutuhan mengembangkan diri terpenuhi akan menimbulkan kepuasan. Dihubungkan dengan situasi kerja, ada dua rangkaian kondisi yang memengaruhi seseorang dalam pekerjaannya. Rangkaian kondisi pertama disebut faktor motivator, sedang kondisi kedua dinamakan faktor *hygiene*. Faktor *motivator* merupakan rangkaian kondisi yang mampu memberikan dorongan dan memuaskan orang untuk bekerja, terdiri dari: (1) keberhasilan (*achievement*), (2) pengakuan (*recognition*), (3) pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), (4) tanggung jawab (*responsibilities*), dan (5) kondisi kerja (*working condition*).

Keberhasilan dalam bekerja dapat membuat orang lebih bersemangat melakukan pekerjaannya. Demikian pula adanya pengakuan dari lingkungannya, kesadaran diri untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya, pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, serta kondisi lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan dapat membuat orang lebih bersemangat

melakukan tugas-tugas pekerjaannya. Sedangkan faktor *hygiene* merupakan rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat bekerja yang dapat menimbulkan rasa puas maupun rasa tidak puas kepada pegawai, yang terdiri dari: (1) kebijaksanaan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), (2) supervisi (*technical supervision*), (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal supervision*), (4) kondisi kerja (*working condition*), dan (5) *wages* (gaji).

Apabila faktor-faktor tersebut di atas tidak diperhatikan/diperbaiki dapat berpengaruh terhadap sikap kerja pegawai sehingga menimbulkan rasa kecewa atau tidak puas. Sehingga pemimpin perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut untuk memberi semangat kepada pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Teori Herzberg menekankan agar pimpinan lebih mengutamakan perhatiannya terhadap kandungan kerja daripada lingkungan kerja. Oleh karena kandungan kerjalah yang dapat memotivasi anak buah untuk meningkatkan prestasi kerja. Untuk itu Herzberg menegaskan agar sikap pimpinan melakukan usaha-usaha untuk menciptakan kondisi yang dapat memberi dorongan dan kepuasan kepada bawahannya.

3) Teori David Mc. Clelland.

Teori David Mc. Clelland berhubungan dengan konsep kebutuhan keberhasilan (*the need to achieve*), sehingga orang menyebut *Achievement Motivation Theory*. Menurut David Mc. Clelland, orang mempunyai kebutuhan untuk berhasil, yakni berkeinginan kuat untuk mencapai sesuatu, memiliki ciri-ciri *Pertama*, mereka menentukan tujuan tidak berlaku tinggi dan juga tidak terlalu rendah, tetapi tujuan cukup merupakan tantangan untuk dapat dikerjakan dengan baik. *Kedua*, mereka menentukan tujuan seperti itu, karena mereka secara pribadi dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri. *Ketiga*, mereka senang dengan pekerjaannya itu dan merasa sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri. Dan *keempat*, mereka lebih suka di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya. (D.Mc.Clelland dalam Manullang, 2001 : 186).

Dalam upaya mengukur motivasi berprestasi seseorang, David Mc. Clelland menerapkan metode proyeksi dengan menunjukkan gambar kepada sekelompok orang dan meminta kepada masing-masing orang untuk menulis cerita dari gambar yang mereka lihat. Dari uraian cerita tersebut oleh Mc. Clelland dapat ditentukan seberapa besar tingkat motivasi berprestasinya.

Motivasi sering dikaitkan dengan imbalan, sehingga para pakar berpendapat bahwa model motivasi yang baik adalah

mengkaitkan imbalan dengan prestasi kerja seorang karyawan. Menurut model ini, motivasi seorang karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk faktor internal yaitu: (1) persepsi seseorang mengenai diri sendiri, (2) harga diri, (3) harapan pribadi, (4) kebutuhan, (5) keinginan, dan (6) kepuasan kerja. Sedang faktor eksternal meliputi: (1) jenis dan sifat pekerjaan, (2) kelompok kerja di mana seseorang bergabung, (3) organisasi tempat orang bekerja, (4) situasi lingkungan pada umumnya, dan (5) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Interaksi positif antara kedua kelompok faktor tersebut pada umumnya menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi (Siagian, 2000 : 294).

Dari definisi dan teori yang ada di atas dapat dirumuskan bahwa motivasi merupakan kekuatan dorongan dari diri seseorang akibat rangsangan atau motif tertentu untuk mencapai tujuan atau kebutuhan. Apabila dikaitkan dengan motivasi kerja berarti bahwa pegawai memiliki dorongan untuk melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhannya. Sehingga apabila tingkat motivasi kerja tinggi diharapkan dapat memunculkan kinerja (prestasi kerja) yang tinggi, demikian pula sebaliknya tingkat motivasinya rendah akan berpeluang untuk berprestasi rendah.

Dalam rangka pengukuran motivasi kerja yang dikaitkan dengan kinerja pegawai di Universitas Negeri Semarang, penulis menggunakan

teori kebutuhan yang dikaitkan dengan berbagai faktor yang mempengaruhi, baik internal maupun eksternal. Sehingga pengukurannya meliputi : (1) tingkat pemenuhan kebutuhan fisik pegawai, (2) tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan, (3) tingkat kesesuaian penempatan dalam tugas (4) tingkat hubungan antar pribadi, dan (5) tingkat pemberian imbalan atas prestasi pekerjaan.

3. Kepemimpinan

Pada setiap organisasi peranan pimpinan sangat penting dalam usaha mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi, baik sebagai keseluruhan ataupun kelompok tertentu sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dalam peranannya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan. Pemimpinlah yang bertanggung jawab berhasil dan gagalnya pelaksanaan suatu pekerjaan. (Thoha, 1999 : 1).

Pengertian kepemimpinan banyak dikemukakan oleh para ahli, baik dari dalam maupun luar negeri, misalnya Sondang P. Siagian, The Liang Gie, Manullang, Koonz O Donnel, Henri Fayol, Taylor. Pada intinya mereka mengemukakan bahwa, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang ke tujuan yang dikehendaki. Melalui kemampuan yang dimiliki seseorang dapat menggerakkan dan mengarahkan orang lain untuk mengikuti kehendaknya. Sehingga dalam arti luas kepemimpinan dapat

dipergunakan setiap orang tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu kantor atau organisasi tertentu. Kepemimpinan dapat terjadi di mana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang-orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu. (Thoha, 1999 : 9).

Apabila dikaitkan dengan pemerintahan, maka kepemimpinan pemerintahan merupakan kemampuan pejabat pemerintah untuk menggerakkan dan mengarahkan bawahannya dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Seorang pejabat pemerintah dituntut mengendalikan bawahannya agar dapat melaksanakan tugas sesuai bidangnya. Sehingga ia perlu menggunakan pendekatan-pendekatan manusiawi, sehingga mereka tergerak dan terarah secara sukarela karena sesuai dengan harapan-harapan, keinginan-keinginan dan aspirasi serta kebutuhan-kebutuhannya. (Pamudji, 1995 : 61).

Dalam teori kepemimpinan terdapat faktor-faktor yang menentukan keberhasilan (efektivitas) seorang pemimpin dalam pelaksanaannya. Beberapa pendekatan faktor-faktor tersebut antara lain pendekatan bakat, pendekatan situasional, dan penggabungan keduanya, yaitu pendekatan bakat dan situasional. (Rustandi, 1985 : 21). Pendekatan bakat mencari seperangkat bakat yang harus dimiliki oleh seseorang agar berhasil menjadi pemimpin. Bakat yang dimaksud dapat membedakan seseorang dari kebanyakan orang, sehingga teori ini cenderung memusatkan perhatian untuk mengidentifikasi bakat yang

dimiliki oleh pemimpin. Ordway Tead menyebutkan bahwa ada sepuluh syarat yang harus dimiliki oleh pemimpin, yakni: (a) kekuatan fisik dan susunan syaraf, (b) penghayatan terhadap arah dan tujuan, (c) antusias atau kegairahan, (d) ramah-tamah, (e) integritas, (f) keahlian teknis, (g) kemampuan memutuskan, (h) intelegensia, (i) ketrampilan mengajar, dan (j) kepercayaan (Rustandi, 1985: 22). Pendekatan situasional, adalah kepemimpinan yang muncul dari kenyataan situasilah yang menentukan. Lahirnya pemimpin dalam waktu dan tempat tertentu, semata-mata suatu kebetulan saja, atau munculnya pemimpin dikarenakan adanya seseorang yang mempunyai kemampuan membaca situasi dan berhasil mengatasinya. Mengingat pendekatan melalui situasi ini, seorang pemimpin yang berhasil pada situasi tertentu, belum pasti berhasil pada situasi yang lain. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan situasi. Adapun pendekatan bakat dan situasional, adalah gabungan dari dua faktor tersebut di atas. Para ahli ini berpandangan bahwa baik pendekatan bakat maupun situasional bersifat sepihak karena keduanya mengandung kelemahan. Pendekatan bakat gagal untuk menemukan seperangkat bakat, sebaliknya pendekatan situasional terlalu meremehkan bakat.

Bertitik tolak dari pemikiran kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam pendekatan bakat atau situasional itu, maka oleh Ghilesi, Stogdill, dan Keith Davis berpendapat bahwa pemimpin itu adalah proses yang melibatkan pemimpin, anak buah (bawahan), dan situasi.

Mereka menyarankan, jika ingin mempelajari kepemimpinan hendanya dipertimbangkan tiga variabel, yaitu (1) kepribadian pemimpin, (2) kepribadian bawahan, dan (3) karakteristik situasi di mana kepemimpinan itu dilaksanakan. (Rustandi, 1985 : 24-25).

Seseorang dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan dipengaruhi oleh gaya atau *style* yang melekat pada dirinya. Gaya tersebut dapat berperan sebagai pendorong atas keberhasilan para pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 1999 : 49).

Menurut Siagian (1999: 18) gaya dasar yang tepat dimiliki oleh seorang pemimpin adalah gaya demokratik dengan karakteristik utama sebagai berikut:

- 1) Kemampuan melakukan organisasi sebagai suatu totalitas dengan menempatkan semua satuan organisasi pada peranan dan promosi yang tepat tanpa melupakan peranan satuan kerja strategis tergantung sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi yang bersangkutan pada satu kurun waktu tertentu.
- 2) Mempunyai persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya.
- 3) Menggunakan pendekatan yang integralistik dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya.
- 4) Menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri atau kepentingan kelompok tertentu.
- 5) Menganut filsafat manajemen yang mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat bawahannya.
- 6) Sejauh mungkin memberikan kesempatan kepada para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan sesuai dengan bidangnya.
- 7) Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang lain.

- 8) Memiliki perilaku keteladanan yang menjadikan penganut bagi para bawahannya.
- 9) Selalu berusaha menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan.

Gaya dasar tersebut di atas merupakan gaya demokratik yang dapat menjadikan seorang pemimpin lebih efektif, walaupun tidak semua mutlak karena suatu saat harus menerapkan gaya lain sesuai dengan situasi yang ada. Berikutnya Rustandi (1985 : 29) menyatakan gaya kepemimpinan demokratis tepat untuk diterapkan terhadap masyarakat yang tingkat pengetahuannya cukup tinggi dan tidak tepat atau merupakan hambatan bila diterapkan terhadap masyarakat yang masih terbelakang.

Sekadar untuk perbandingan tentang gaya kepemimpinan demokratis dengan gaya lainnya, akan digambarkan dua gaya yang secara umum dapat ditemui yaitu gaya otoriter dan laissez-faire. Gaya otoriter umumnya memiliki ciri-ciri: (1) semua determinasi "policy" dilakukan oleh pimpinan, (2) teknik-teknik dan langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu per satu, hingga langkah-langkah mendatang tidak pasti, (3) pimpinan biasanya mendikte. Gaya Laissez-Faire mempunyai ciri-ciri: (1) kebebasan lengkap untuk kepuasan kelompok atau individu, (2) macam-macam bahan disediakan oleh pimpinan, tetapi ia tidak ambil bagian dalam diskusi kelompok, (3) pimpinan tidak berpartisipasi sama sekali, (4) tidak berusaha sama sekali untuk dan mengatur kejadian yang ada.

Kepemimpinan yang efektif dalam praktek keseharian tidak mudah dilakukan oleh setiap pimpinan, baik pada organisasi pemerintah maupun swasta. Efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membaca situasi dalam menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan. Sehingga ia dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang berkembang agar ia mampu mengendalikan semua unsure untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Untuk keperluan itu dewasa ini para ahli mengembangkan model kepemimpinan yang didasarkan pada teori situasional.

Model kepemimpinan situasional membicarakan tentang kemampuan seorang pemimpin membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar cocok dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi. Model tersebut oleh Siagian (1999 : 130-149) dikembangkan lima model yang saat ini dikenal luas, yakni (1) model Kontinuum "Otokratik-Demokratik", (2) model "Interaksi Atasan-Bawahan", (3) teori Stuasional, (4) teori "Jalan-Tujuan", dan (5) model "Pimpinan-Peranserta Bawahan".

Dalam penelitian ini, indikator kepemimpinan kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai UNNES menggunakan gaya dasar yang dikemukakan Sondang P. Siagian. Hal itu didasarkan bahwa gaya dasar kepemimpinan yang berupa gaya demokratik merupakan gaya yang sangat ideal untuk memberikan motivasi kepada

bawahan untuk peningkatan kinerja. Ukuran tersebut meliputi : (1) tingkat kemampuan mengelola tugas, (2) tingkat kejelasan memberikan perintah/tugas, (3) tingkat pengakuan terhadap prestasi bawahan, (4) kemampuan berinteraksi dengan bawahan, dan (5) kemampuan mengelola situasi kerja.

4. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai

Sebagai upaya meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja setiap organisasi perlu memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawainya. Pendidikan dan pelatihan pegawai tidak hanya terbatas menambah wawasan dan keterampilan saja, tetapi lebih dari itu diharapkan dapat merubah kemampuan seorang pegawai, sehingga diharapkan dapat menciptakan kinerja yang lebih baik. Lebih-lebih bagi seorang pegawai yang akan menduduki jabatan tertentu atau pegawai baru yang belum memiliki dasar pengetahuan pekerjaan yang akan diemban.

Tayibnapis dalam bukunya *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analisis*, menyampaikan bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan bagian penting dalam pembinaan pegawai, dimana melalui pendidikan dan pelatihan dibentuk sosok pegawai yang diinginkan (Tayibnapis, 1995 : 193). Lebih lanjut Tayibnapis memberikan contoh, misalnya kebutuhan untuk memenuhi tenaga penyuluh pertanian di lapangan, tenaga pendidik, tenaga mekanik, dan sebagainya ditentukan melalui pendidikan dan pelatihan kedinasan,

sehingga tenaga yang telah terdidik tersebut mampu melaksanakan tugas yang diembannya.

Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menjadi tugas pemerintah saja, tetapi juga di lembaga swasta menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan karena untuk menyediakan tenaga-tenaga yang mampu. Di lingkungan Pegawai Negeri Sipil, kebijaksanaan pendidikan dan pelatihan tercantum dalam pasal 31 Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 yang menyebutkan, bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan pendidikan serta pengaturan dan penyelenggaraan latihan jabatan pegawai negeri sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.

Pelaksanaan kebijaksanaan tersebut dalam bentuk pemberian tugas belajar para pegawai negeri sipil untuk mengikuti pendidikan pada jenjang Diploma, S1, S2, dan S3. Setiap lembaga berkepentingan merencanakan jumlah dan jenis pegawai yang akan diberi tugas belajar ke instansi/institusi pendidikan, baik dalam maupun luar negeri. Selain itu yang juga dalam pelatihan-pelatihan meliputi pra jabatan dan pelatihan dalam jabatan/latihan jabatan, misalnya SEPAMA (Sekolah Pembina Administrasi Pertama), SEPAMEN (Sekolah Pembina Administrasi Menengah) dan SEPATI (Sekolah Pembina Administrasi Tinggi). Juga tidak kalah pentingnya

penyelenggaraan pelatihan teknis fungsional yang sangat bermanfaat untuk peningkatan ketrampilan dalam menjalankan tugas.

Istilah pendidikan dan pelatihan sesungguhnya ada perbedaan, walaupun banyak persamaannya apabila dilihat dari maksud yang terkandung atas pelaksanaan fungsinya. Keduanya berhubungan dengan pembinaan kepada pegawai agar dapat berkembang tingkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuannya. Pendidikan lebih bersifat teoritis, sedang pelatihan bersifat lebih praktis dari pada teoritis melalui penerapan segi pengetahuan dan keahlian. (Manullang, 2001 : 67).

Menurut Siswanto (1989 : 139 - 40), pendidikan diartikan sebagai tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian atau sikap para tenaga kerja sehingga mereka dapat lebih baik menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya. Seding pelatihan merupakan suatu proses aplikasi terutama terhadap tingkat kecakapan yang diperlukan untuk mempelajari bagaimana caranya melaksanakan tugas dan pekerjaan itu. Sedangkan Nasution (1994: 71-72) mengemukakan lebih operasional, bahwa pendidikan merupakan suatu proses teknik dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk pelatihan diartikan sebagai suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan

metode tertentu, guna meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja seseorang atau kelompok orang.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat ditarik pengertian bahwa pendidikan lebih luas dari pada pelatihan. Pendidikan lebih bersifat umum dan mengarah pada pengetahuan teori serta mempunyai jangkauan yang cukup panjang, sedangkan pelatihan lebih banyak bersifat praktis dari pada teoritis berupa pemberian ketrampilan untuk memudahkan kerjanya dalam pelaksanaan pekerjaan serta lebih pendek jangkauan tujuannya.

Dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan tugas karyawan. Perumusan tujuan pendidikan dan pelatihan harus jelas dan mengarah pada upaya peningkatan kinerja. Untuk itu tujuan pendidikan dan pelatihan perlu dirumuskan secara optimal agar dapat: (1) meningkatkan produktivitas, (2) meningkatkan semangat dan gairah kerja, (3) mengurangi kecelakaan, dan (4) meningkatkan kestabilan dan fleksibilitas organisasi (Tulus, 1996 : 89).

Pada pasal 31 Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 antara lain ditegaskan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan pegawai adalah: (1) meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan ketrampilan; (2) menciptakan adanya pola pikir yang sama; (3) menciptakan dan mengembangkan metode yang lebih baik; dan (4) membina karier pegawai negeri sipil.

Melihat pentingnya pendidikan dan pelatihan, maka setiap pegawai diharapkan dapat memanfaatkan program pendidikan dan pelatihan dalam upaya peningkatan kinerja dan pengembangan karier. Semua itu diperlukan kesadaran dan motivasi setiap pegawai untuk berupaya meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam mendukung produktivitas kerja. Secanggih atau sehebat apapun nama pendidikan dan pelatihan tanpa ada partisipasi aktif pegawai yang mengikuti dan tanpa upaya penerapan sesuai tujuan, maka kinerja atau produktivitas kerja tidak mungkin ditingkatkan. Sehingga yang diperlukan adalah program pendidikan dan pelatihan yang baik didukung oleh motivasi pegawai dalam mengikuti, menghayati serta menerapkan semua hasil pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan kinerja pegawai itu sendiri, maupun produktivitas kerja organisasi.

Untuk mengetahui keberhasilan program pendidikan dan pelatihan, Hasibuan (2000 : 82-83) memberikan gambaran bahwa harus ada peningkatan kualitas karyawan setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Kualitas karyawan tersebut tercermin dalam indikator: (a) prestasi kerja karyawan, (b) kedisiplinan karyawan, (c) absensi, (d) tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin, (e) tingkat kecelakaan, (f) tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu, (g) tingkat kerjasama, (h) tingkat upah insentif karyawan, dan (i) prakarsa karyawan.

Dalam mengukur variabel pendidikan dan pelatihan pegawai administrasi UNNES yang dikaitkan dengan kinerja, penulis menggunakan beberapa indikator. Indikator tersebut untuk mengukur hubungan antara Diklat yang telah diikuti dengan tingkat kinerjanya;

meliputi (1) tingkat kemauan bekerja, (2) tingkat ketrampilan mengoperasikan peralatan kerja, (3) kemampuan menyelesaikan tugas, (4) kemampuan mengembangkan metode baru, dan (5) tingkat perolehan karier.

B. Pembahasan Penelitian yang Relevan

Sondang P. Siagian (2000 : 286) mengatakan, bahwa produktivitas suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan tambahan, penilaian prestasi kerja yang adil, rasional dan obyektif, system imbalan, motivasi dan kepuasan kerja serta berbagai faktor lainnya. Untuk itu setiap organisasi, khususnya bagian yang mengelola sumber daya manusia perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut agar dapat mengupayakan kondisi yang harmonis pada seluruh anggota organisasi. Apabila setiap faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja mendapatkan perhatian, maka kinerja setiap karyawan/pegawai dapat ditingkatkan.

Berkaitan dengan pelaksanaan kerja di Universitas Negeri Semarang, sesuai hasil penelitian S. Martono, dkk (1998), menunjukkan bahwa tingkat pelaksanaan pekerjaan kantor IKIP Semarang (sekarang UNNES) berada dalam skala cukup (40,26%). Sumbangan relatif variable kemampuan pegawai = 60,1% dan variable disiplin kerja = 39,9%. Sedangkan sumbangan efektifnya diperoleh nilai 32,06% untuk variabel kemampuan pegawai dan nilai 21,29% untuk

variable disiplin kerja. Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat pelaksanaan kerja pegawai di kantor belum maksimal dan perlu ditingkatkan. Sumbangan efektif variable kemampuan pegawai lebih tinggi dibanding variable disiplin pegawai. Dengan demikian diperlukan upaya peningkatan disiplin kerja pegawai UNNES. Selain ini terdapat faktor penghambat pelaksanaan kerja kantor, meliputi (1) keterbatasan jumlah dan kondisi peralatan, (2) iklim kerja kurang kondusif, (3) lemahnya kepemimpinan, dan (4) kondisi tempat kerja kurang memadai.

Ketut Sudarma, dkk. (2001) yang meneliti tentang pengaruh kepuasan terhadap produktivitas kerja karyawan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang, menyimpulkan bahwa kontribusi unsur-unsur kepuasan kerja yaitu pekerjaan, hubungan kerja serta suasana dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan administrasi FIS UNNES. Sumbangan variable pekerjaan itu sendiri, hubungan kerja serta suasana dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan administrasi secara bersama-sama sebesar 61,9%, sedang faktor lain yang mempengaruhi sebesar 38,1% tidak diteliti. Melalui hasil pengujian koefisien regresi berganda diperoleh *Fratio* sebesar 15,609 dengan probabilitas kesalahan sebesar 0,000% menunjukkan bahwa unsur-unsur kepuasan kerja berupa pekerjaan, hubungan kerja serta suasana dan lingkungan kerja terhadap

produktivitas kerja. Sedang yang paling dominan dalam mempengaruhi produktivitas kerja yaitu variable hubungan kerja, mencapai 41,22%.

Dengan demikian untuk meningkatkan produktivitas kerja pada para pegawai harus didukung oleh beberapa faktor, antara lain kemampuan dan disiplin pegawai, kelengkapan fasilitas/peralatan kerja, hubungan dan suasana kerja, dan faktor lainnya. Apabila faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat diatasi, diharapkan upaya peningkatan kinerja pegawai dapat tercapai yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas kinerja organisasi.

Selain penelitian yang ada di Universitas Negeri Semarang, masih banyak peneliti yang membahas tentang kinerja pada organisasi pemerintah, seperti yang dilakukan oleh Dwiyanto (2001). Melalui thesisnya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal, menyimpulkan bahwa 58% Kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja, sedang 42% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Mengenai hubungan antara variable terikat (Y) dan variable bebas (bebas) secara sendiri-sendiri diketahui bahwa (1) ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dengan tingkat signifikansi 96,1%; (2) ada hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja (98%), dan (3) ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja dengan taraf signifikansi 97,1%. Sehingga dari hasil tersebut, maka

pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal, peranan kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja sangat penting untuk memacu peningkatan kinerja pegawai. Sedang faktor lain, misalnya pendidikan dan pelatihan pegawai, system penilaian dan pengawasan juga perlu diperhatikan untuk menunjang peningkatan kinerja pegawai Setda Kab. Kendal.

Dari hasil penelitian di atas dapat ditarik suatu kesimpulan, bahwa kinerja atau produktivitas kerja seorang dalam setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, baik intern (pegawai itu sendiri), maupun faktor ekstern (di luar diri pegawai). Faktor intern (diri pegawai) dapat dilihat dari tingkat kemampuan dan pendidikan, bakat dan karakter, kemauan atau motivasi bekerja. Sedang faktor ekstern (di luar pegawai) dapat berupa sarana dan prasarana kerja, kepemimpinan yang ada, sistem kompensasi (insentif), kondisi kerja dan sistem pengawasan. Untuk itu peneliti mencoba mengungkap keberadaan kinerja pegawai administrasi UNNES kaitannya dengan motivasi kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan.

C. HIPOTESIS

Hipotesis kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

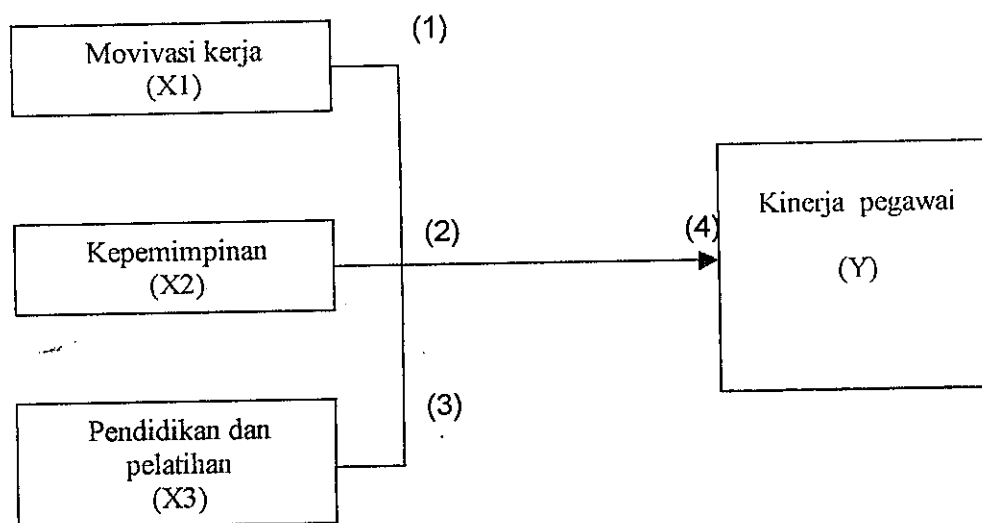
1. Ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai administrasi Universitas Negeri Semarang.
2. Ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai administrasi Universitas Negeri Semarang.

3. Ada hubungan positif antara pendidikan dan pelatihan (Diklat) dengan kinerja pegawai administrasi Universitas Negeri Semarang.
4. Motivasi kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan pegawai memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai administrasi Universitas Negeri Semarang.

Hubungan antar variabel-variabel di atas dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar : 1

Gambar Model Hipotesis



Keterangan :

Variabel bebas : X1 = Motivasi kerja

X2 = Kepemimpinan

X3 = Pendidikan dan pelatihan

Variabel terikat: Y = Kinerja pegawai

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi tentang motivasi kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan serta kinerja pegawai administrasi Universitas Negeri Semarang (UNNES). Untuk memperoleh informasi tersebut di atas maka peneliti menggunakan pendekatan *kuantitatif dan kualitatif*. Pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang bentuk datanya bersifat numerik, yaitu data yang berupa angka-angka atau gejala dan peristiwa yang diangkakan. Penelitian kuantitatif ini merupakan kegiatan penelitian yang berorientasi pada hasil yang berupa kesimpulan yang bersifat pasti dan jelas, dan pada umumnya dengan pembuktian hipotesis. Penelitian kuantitatif ini bersifat atomistik, yaitu memecah kenyataan menjadi bagian-bagian, dan mencari hubungan antar variabel yang terbatas, bertujuan untuk mencapai generalisasi guna meramalkan atau memprediksi. (Purwanti, 2000: 33-34). Kaitannya dengan penelitian ini adalah mencari data yang berhubungan dengan motivasi kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan serta kinerja melalui penyebaran angket yang sudah diberi bobot nilai, kemudian hasilnya dianalisis untuk membuktikan hipotesis.

Adapun mengenai pendekatan kualitatif, menurut Bogdan dan Taylor adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moeleong, 1988: 2). Pendekatan kualitatif mencoba memperoleh gambaran yang lebih mendalam, dan memahami makna dari suatu fenomena. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan studi dokumenter mengenai faktor-faktor yang merupakan pendukung terhadap motivasi kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, kemudian dianalisis untuk dicari peranannya terhadap kinerja pegawai Universitas Negeri Semarang.

B. Ruang Lingkup / Fokus Penelitian

Penelitian ini masih dalam ruang lingkup Ilmu Administrasi Publik, berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja, khususnya tingkat motivasi kerja, kepemimpinan, serta pendidikan dan pelatihan. Adapun faktor lain, misalnya sistem kompensasi, sistem pengawasan, dan sebagainya juga akan diungkap dalam penelitian ini. Sedangkan unit analisis penelitian ini adalah pegawai Universitas Negeri Semarang.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Universitas Negeri Semarang yang merupakan salah satu perguruan tinggi negeri di Semarang. Sasaran penelitiannya adalah pegawai administrasi yang

tersebar di unit-unit kerja, terdiri dari 6 (enam) fakultas, 2 (dua) unit lembaga, 1 (satu) unit Program Pasca Sarjana, 2 (dua) biro, dan 6 (enam) unit pelaksana teknis.

D. Variabel Penelitian

1. Klasifikasi variabel

Berdasarkan rumusan dan permasalahan dan hipotesis, maka variabel dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Variabel bebas (X) terdiri dari:

- 1) Tingkat motivasi kerja (X1)
- 2) Kepemimpinan (X2)
- 3) Pendidikan dan Pelatihan pegawai (X3)

b. Variabel terikat (Y) = Kinerja pegawai administrasi

Variabel-variabel motivasi kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan yang merupakan variabel bebas akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja pegawai administrasi yang merupakan variabel terikat.

2. Definisi Konseptual

a. Kinerja

Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan/pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi.

b. Tingkat motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang ada pada seorang karyawan untuk melaksanakan tugas semaksimal mungkin karena ada keinginan/ kebutuhan tertentu.

c. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang ke tujuan yang dikehendaki.

d. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai

Pendidikan yaitu suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian yang bersifat umum. Sedang pelatihan adalah kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan operasional dalam menghasilkan suatu pekerjaan.

3. Definisi Operasional

a. Kinerja

Kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh pegawai administrasi UNNES dalam periode tertentu dalam bidangnya dengan kriteria yang telah ditetapkan. Tingkat kinerja pegawai administrasi diukur melalui indikator sebagai berikut:

- 1) Tingkat kepatuhan terhadap jadwal kerja
- 2) Tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan
- 3) Tingkat kesungguhan dalam melaksanakan tugas

- 4) Tingkat kemampuan berinteraksi dengan rekan kerja
- 5) Tingkat kemampuan menyampaikan ide/gagasan dalam melaksanakan tugas.

b. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang ada pada pegawai administrasi UNNES Semarang untuk melaksanakan tugas semaksimal mungkin karena ada keinginan/ kebutuhan yang ingin diperoleh. Indikator untuk mengukur tingkat motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat pemenuhan kebutuhan fisik pegawai
- 2) Tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan
- 3) Tingkat kesesuaian penempatan dalam tugas
- 4) Tingkat hubungan antar pribadi
- 5) Tingkat pemberian imbalan atas prestasi pekerjaan

c. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh pejabat struktural di lingkungan UNNES dalam mempengaruhi pegawai Administrasi untuk melaksanakan perintah yang diberikan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan UNNES adalah sebagai berikut :

- 1) Tingkat kemampuan dalam mengelola tugas
- 2) Tingkat kejelasan memberikan perintah/tugas
- 3) Tingkat pengakuan terhadap prestasi bawahan

- 4) Tingkat kemampuan berinteraksi dengan bawahan
- 5) Tingkat kemampuan mengelola situasi kerja

d. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) pegawai

Pendidikan dan pelatihan pegawai adalah upaya memberikan pengetahuan dan ketrampilan kepada pegawai administrasi UNNES agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Indikator yang digunakan untuk mengukur Diklat pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) Tingkat kemauan/gairah kerja
- 2) Tingkat ketrampilan mengoperasikan peralatan
- 3) Tingkat kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan
- 4) Tingkat kemampuan mengembangkan metode baru
- 5) Tingkat perolehan karier

E. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Jenis Data

- a. Data kuantitatif, yakni data yang diperoleh dari penyebaran angket kepada responden
- b. Data kualitatif, yakni data yang diperoleh dari wawancara terhadap sumber data.

2. Sumber data

- a. Data primer, adalah data yang diperoleh dari sumbernya langsung, berupa data-data yang berhubungan dengan tingkat

motivasi kerja, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan serta kinerja pegawai administrasi. Data tersebut diperoleh dari responden pegawai administrasi dan pimpinan Universitas Negeri Semarang melalui penyebaran kuesioner/ angket dan observasi.

- b. Data sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa data dari Universitas Negeri Semarang melalui Bagian Kepegawaian Biro Administrasi Umum dan Keuangan UNNES, maupun studi kepustakaan yang menunjang penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan dalam bentuk kuesioner yang digunakan untuk mengukur variable yang akan diteliti. Caranya yaitu apabila terdapat jawaban dengan bobot rendah, maka diberikan skore 1 (satu) dan seterusnya sampai dengan jawaban yang berbobot tinggi, diberi skore 4 (empat). Sehingga dalam setiap pertanyaan akan berlaku aturan bobot skore : A = 4 (empat), B = 3 (tiga), C = 2 (dua), dan D = 1 (satu) dengan suatu kriteria sebagai berikut :

- 1) Kategori jawaban yang mendukung, diberi skore 4 (empat)
- 2) Kategori jawaban yang cukup mendukung, diberi skore 3 (tiga)
- 3) Kategori jawaban yang kurang mendukung, diberi skore 2 (dua)

4) Kategori jawaban yang tidak mendukung, diberi skor 1 (satu)
 Kategori jawaban dapat berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan,
 (isalnya : Selalu, Sering, Kadang-kadang, Tidak pernah, dst.).

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 1998: 115). Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai administrasi Universitas Negeri Semarang. Keseluruhan populasi ada 402 orang yang tersebar di unit-unit kerja terdiri dari: 6 (enam) unit Fakultas, 2 (dua) unit lembaga, 1 (satu) unit Program Pasca Sarjana, 2 (dua) Biro, dan 6 (enam) Unit Pelaksana Teknis.

Dari jumlah populasi tersebut di atas akan diambil sampel. Menurut Suharsimi Arikunto (1998: 117), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dalam penelitian ini sampel diambil 30 % dari populasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Suharsimi Arikunto (1998: 120) menjelaskan bahwa sekedar ancer-ancer, apabila subyeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10 – 15 %, atau 20 – 25 % atau lebih. Subyek dalam penelitian ini sebanyak 423 responden, oleh karena itu perlu mengambil sampel. Mengingat keadaan populasi yang tersebar di beberapa unit kerja, maka teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling*. Caranya, sebelum diambil sampel, populasi dibagi-bagi dalam kelompok unit kerja. Kemudian dari

masing-masing populasi dalam unit kerja tersebut diambil sebanyak 25 %. Gambaran tentang populasi dan sampel dapat dilihat pada tabel 3.1. di bawah ini.

Tabel 3.1.
POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

Nomor	Fakultas/Bagian/Unit	Populasi	Sampel
1	FIP	33	8
2	FBS	25	6
3	FIS	28	7
4	FMIPA	35	9
5	FT	35	9
6	FIK	27	7
7	LEMLIT	10	3
8	LPM	11	3
9	BAAKPSI	57	14
10	BAUK	98	24
11	UPT PPL	11	3
12	UPT Komputer	10	3
13	UPT Perpustakaan	10	3
14	Prog.Pasca Sarjana	5	2
15	UPT MKU	1	1
16	UPT MKDK	1	1
17	UPT SBM	5	2
	Jumlah	402	105

H. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner atau daftar pertanyaan kepada responden yang sudah dipilih sesuai dengan jumlah penetapan sampel.

2. Wawancara

Pengumpulan data dengan menggunakan *interview guide*, dilakukan kepada responden/sumber data primer dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan..

3. Observasi

Pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kejadian untuk mengetahui lebih jauh mengenai perilaku responden sebagai data pelengkap dalam penelitian ini.

4. Dokumentasi

Pengumpulan data yang berasal dari arsip pada Universitas Negeri Semarang, khususnya Bagian Kepegawaian. Selain itu dokumen lain berupa buku-buku, laporan, dan catatan lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

I. Teknik Analisis Data

Menurut Suharsimi Arikunto (1998: 388), analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis data yang digunakan bisa berupa statistik deskriptif, inferensial dan statistik regresi. Statistik deskriptif berfungsi untuk mengelompokkan data, menggarap,

mengumpulkan, memaparkan serta menyajikan hasil olahan. Sedangkan statistik inferensial berfungsi untuk menggeneralisasikan hasil penelitian yang dilakukan pada sampel bagi populasi. Dan statistik regresi atau statistik prediksi berfungsi untuk menentukan nilai Y bagi benda, hal atau individu apabila telah diketahui nilai X bagi benda, hal atau individu tersebut. Dengan demikian statistik deskriptif cocok untuk penelitian deskriptif, sedang statistik inferensial dan regresi cocok untuk penelitian korelasi, komparasi dan sebagainya. Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah:

a. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif digunakan untuk menguji antar variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus dan perhitungan-perhitungan statistik. Teknik analisis yang digunakan yaitu:

1) Korelasi *Kendall's tau* atau *tau dari Kendall*

Korelasi ini digunakan untuk menentukan ada tidaknya korelasi antara dua variabel berjenis ordinal yang berbentuk jenjang (peringkat). Teknik ini digunakan untuk mengukur korelasi pada hipotesis 1, 2, dan 3.

Rumus yang digunakan:

$$r = \frac{\sum S}{\frac{1}{2} N (N-1)} = \frac{C - D}{\frac{1}{2} N (N-1)}$$

dengan keterangan :

r = Korelasi Tau Kendall

S = statistik untuk jumlah konkordansi dan diskordansi

C = banyaknya pasangan *concordant* (konkordansi)

D = banyaknya pasangan *discordant* (diskordansi)

S adalah C dikurangi D atau $S = C - D$.

Apabila terdapat nilai pengamatan yang sama, maka r memakai rumus :

$$r = \frac{S}{\sqrt{\{ \frac{1}{2} N (N-1) - T \} \{ \frac{1}{2} N (N-1) - U \}}}$$

(Arikunto, 1998: 435)

dengan keterangan :

S = jumlah konkordansi dan diskordansi

r = Korelasi Tau Kendall

n = banyaknya "tied" pada kelompok A; $T = \frac{1}{2} t (t-1)$

U = banyaknya "tied" pada kelompok B; $U = \frac{1}{2} u (u-1)$

t = Jumlah mean ranking yang berada pada nilai pengamatan yang sama.

Menurut Sutrisno Hadi (1990 : 279), interpretasi koefisien korelasi untuk mengetahui nilai " r " tinggi atau rendah dapat dikelompokkan sebagai berikut :

0,00 – 0,19 = sangat rendah

0,20 – 0,39 = rendah

0,40 - 0,59 = sedang

0,60 - 0,79 = kuat

0,80 - 0,100 = sangat kuat

Pengujian Hipotesis :

Menentukan formulasi H_0 dan H_a

$H_0 : r = 0$; tidak ada hubungan antara variabel bebas X_i dengan variabel terikat Y .

$H_a : r \neq 0$; ada hubungan antara variabel bebas X_i dengan variabel terikat Y .

Keterangan X_i adalah X_1, X_2, X_3

X_1 = Motivasi kerja

X_2 = Kepemimpinan

X_3 = Pendidikan dan pelatihan pegawai

Dengan taraf nyata 0,05 atau tingkat kepercayaan 95% dan derajat kebebasan (d.k.) : $n-2$; uji signifikansi dengan menggunakan uji z sebagai berikut :

$$z = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}}$$

z = Hasil uji hitung yang akan dikonsultasikan

τ = Koefisien Korelasi Rank Kendall

N = Jumlah Pengamatan

Hasil uji hitung kemudian digunakan untuk mencari nilai P pada tabel z dan kemudian dikonsultasikan, dengan ketentuan :

- Jika $z_{hitung} \leq z_{tabel}$, maka H_a diterima
- Jika $z_{hitung} \geq z_{tabel}$, maka H_a ditolak

2) Analisa Koefisien Konkordansi Kendall

Digunakan untuk menguji dan tidaknya hubungan motivasi, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai administrasi UNNES maka digunakan perhitungan analisa koefisien Konkordansi Kendall dengan rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} k^2 (N^3 - N) - KT}$$

Dimana :

$$T = \frac{(t^3 - t)}{12}$$

Keterangan :

W = Koefisien Konkordansi Kendall

S = Hasil observasi rangking tiap variabel

K = Jumlah variabel bebas

T = Harga T untuk semua K rangking

Kemudian untuk uji signifikansinya menggunakan chi kuadrat, yang rumusnya adalah :

$$X^2 = k (N - 1) . W$$

Dengan derajat kebebasan, $db = N - 1$

Hasil perhitungan, kemudian dikonsultasikan dengan harga-harga kritis chi kuadrat tabel untuk mengetahui tingkat signifikansinya, dengan ketentuan :

Apabila $X^2 \text{ hitung} \leq X^2 \text{ pada tabel}$ dengan $db = N - 1$, maka hipotesa ditolak.

Untuk memudahkan perhitungan dalam analisis data akan digunakan komputer dengan menggunakan program SPSS. Karena program SPSS dapat mengolah berbagai jenis data dengan cepat dan tepat (Singgih Santoso, 2001 : 10).

b. Analisis Diskriptip Kualitatif

Analisis ini digunakan untuk menggambarkan keadaan obyek penelitian apa adanya dengan melakukan interpretasi data, yaitu analisis diskriptip tanpa menggunakan alat statistik. Hal itu dimaksudkan untuk mendapatkan pemahaman dari obyek penelitian untuk mencoba mengangkat hal-hal yang belum terungkap. Adapun data yang digunakan diambil dari hasil wawancara dan observasi dikaitkan dengan jawaban responden yang dinyatakan dalam angket.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. DISKRIPSI WILAYAH PENELITIAN

Universitas Negeri Semarang (UNNES) sebelumnya bernama IKIP Semarang yang berdiri sejak 30 Maret 1965, sesuai Keputusan Presiden Nomor 124 Tahun 1999 tanggal 7 Oktober 1999 tentang Perubahan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Semarang, Bandung dan Medan menjadi Universitas, secara perlahan tapi pasti mulai menapakkan kakinya ikut mendidik putra bangsa. Apabila ketika masih IKIP Semarang, konsentrasi dalam mendidik mahasiswa bertumpu pada tenaga kependidikan, sedang setelah berubah universitas, maka selain mendidik tenaga kependidikan juga non kependidikan. Berkaitan dengan itu pula, berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 278/O/1999 tentang Organisasi dan Tata kerja Universitas Negeri Semarang terjadi perubahan dan pengembangan kelembagaan.

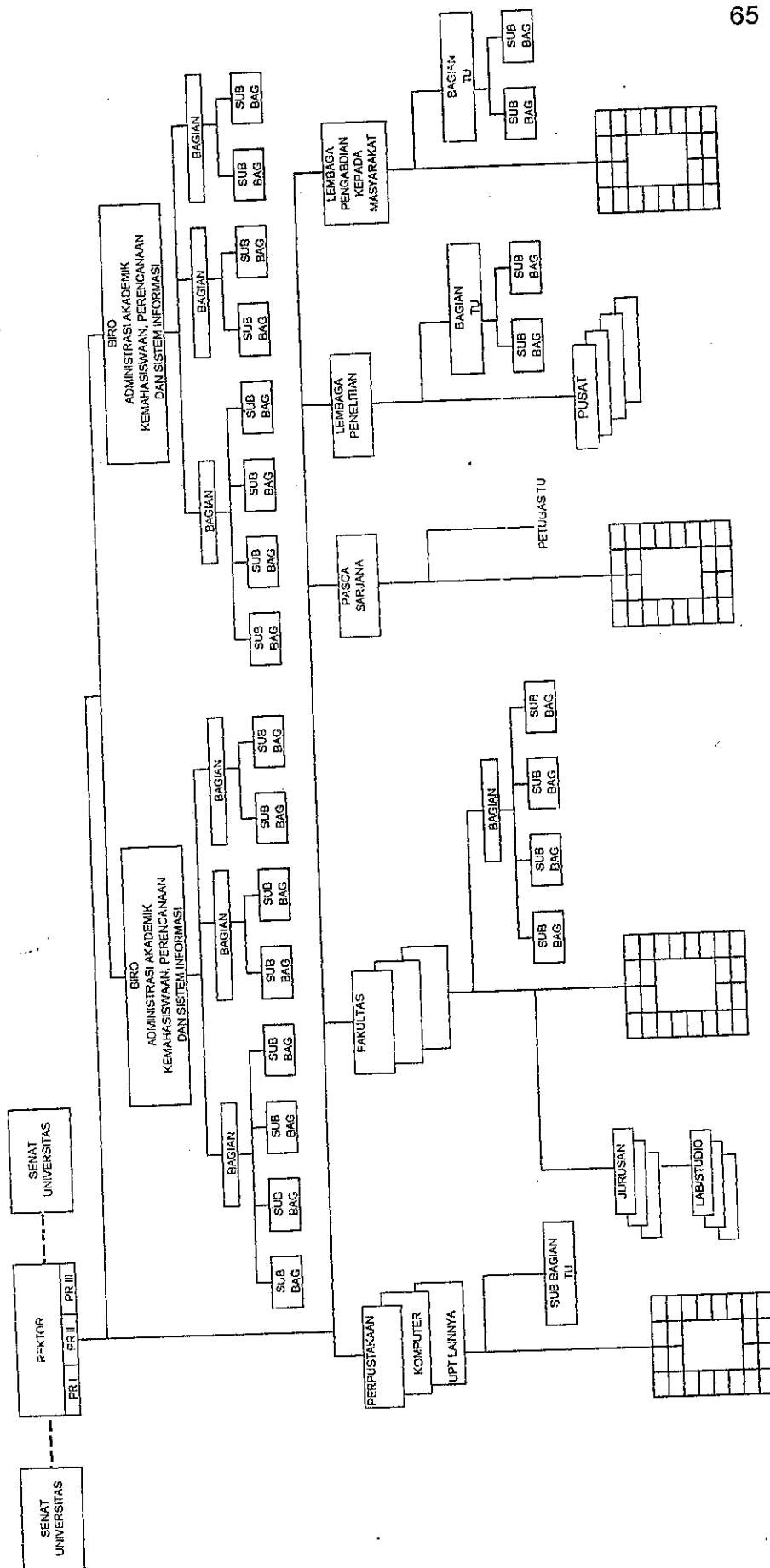
Susunan Organisasi UNNES terdiri atas :

- a. Rektor dan Pembantu Rektor;
- b. Senat Universitas
- c. Fakultas
 - 1) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam
 - 2) Fakultas Teknik

- 3) Fakultas Ilmu Pendidikan
 - 4) Fakultas Bahasa dan Seni
 - 5) Fakultas Ilmu Sosial
 - 6) Fakultas Ilmu Keolahragaan
- d. Program Pasca Sarjana
 - e. Dosen
 - f. Lembaga Penelitian
 - g. Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat
 - h. Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan, dan Sistem Informasi;
 - i. Biro Administrasi Umum dan Keuangan
 - j. Unit Pelaksana Teknis :
 - 1) Perpustakaan
 - 2) Pusat Komputer
 - 3) Unit Pelaksana Teknis lainnya
 - k. Dewan Penyangkut.

Bagan Organisasinya dapat dilihat pada Gambar/Bagan IV.1 sbb. :

BAGAN ORGANISASI DAN TATA KERJA UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



Pada saat usianya yang ke-37 ini, UNNES memiliki 14.897 mahasiswa dari berbagai jenjang, 837 dosen, 21 pustakawan, 401 pegawai administrasi dengan menempati areal kampus di beberapa tempat, meliputi Kampus Sekaran, Kampus Kelud, Kampus Bendan Ngisor, Kampus Pegandan, Kampus PGSD Karanganyar dan Kampus PGSD Tegal. Semuanya bertekad untuk merealisasikan visi dan misi UNNES, yaitu (1) menyelenggarakan pendidikan akademik dan professional di bidang kependidikan dan non kependidikan, dan (2) mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, olahraga, seni dan budaya melalui penyelenggaraan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berdasarkan Pancasila dan UUD Republik Indonesia.

Dalam upaya mencapai visi dan misi tersebut di atas peran berbagai unsur sangat penting, termasuk peran dari pegawai administrasi yang tersebar di berbagai unit kerja di lingkungan Universitas Negeri Semarang. Peran pegawai administrasi meliputi beberapa kegiatan pelayanan antara lain di bidang umum, kepegawaian, keuangan, akademik dan kemahasiswaan. Untuk itu setiap pegawai administrasi dituntut memberikan pelayanan yang memuaskan kepada semua pihak agar tercipta kepuasan bagi yang dilayani. Selain itu mereka harus dapat menciptakan suasana yang kondusif agar terjadi kenyamanan dalam melakukan pekerjaan.

Keberadaan pegawai administrasi UNNES yang tersebar di beberapa unit kerja bernaung di bawah biro, bagian dan atau sub bagian. Secara sekilas dapat peneliti kemukakan bahwa dalam suatu biro, staf pegawai administrasi secara berjenjang berada di bawah kepala sub bagian, kepala bagian dan kepala biro. Pada fakultas dan lembaga berada di bawah kepala sub bagian dan kepala bagian tata usaha, sedang pada unit pelaksana teknis, staf pegawai administrasi berada pada sub bagian tata usaha, dan untuk pasca sarjana, pegawai administrasi berada di bawah koordinator tata usaha. Semua itu secara berjenjang bertanggung jawab pada Rektor.

Fungsi dan tugas biro, bagian dan sub bagian pada setiap unit kerja di lingkungan UNNES sesuai Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 225/O/2000 tentang Statuta UNNES, sebagai berikut:

1. Fakultas

Bagian Tata Usaha fakultas mempunyai fungsi :

- a. pelaksanaan administrasi pendidikan;
- b. pelaksanaan administrasi umum dan perlengkapan;
- c. pelaksanaan administrasi kepegawaian dan keuangan;
- d. pelaksanaan administrasi kemahasiswaan dan alumni.

Bagian Tata Usaha fakultas terdiri atas :

- 1) Subbagian pendidikan, mempunyai tugas melakukan administrasi pendidikan.

- 2) Subbagian Umum dan Perlengkapan, mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha, rumah tangga dan perlengkapan.
- 3) Subbagian Kepegawaian dan Keuangan, mempunyai tugas melakukan administrasi kepegawaian dan keuangan.
- 4) Subbagian Kemahasiswaan, mempunyai tugas melakukan administrasi kemahasiswaan dan alumni.

2. Program Pascasarjana (PPs) dan Unit Pelaksana Teknis (UPT)

Subbagian Tata Usaha PPs dan UPT mempunyai tugas melaksanakan administrasi umum, perlengkapan, kepegawaian, keuangan, pendidikan dan kemahasiswaan.

3. Lembaga

Bagian Tata Usaha lembaga mempunyai fungsi :

- a. pelaksanaan urusan tata usaha, rumah tangga, perlengkapan, kepegawaian, dan keuangan;
- b. pelaksanaan urusan administrasi program dan kegiatan penelitian;
- c. pengumpulan dan pengolahan data;
- d. pemberian pelayanan informasi.

Bagian Tata Usaha lembaga terdiri dari :

- 1) Subbagian Umum, mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha, rumah tangga, perlengkapan, kepegawaian, dan keuangan.
- 2) Subbagian Program, mempunyai tugas melakukan urusan administrasi program dan kegiatan penelitian.
- 3) Subbagian Data dan Informasi, mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan pengolahan data serta memberikan pelayanan informasi.

4. Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi (BAAKPSI)

Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan, dan Sistem Informasi adalah unsur pelaksana di bidang administrasi akademik dan kemahasiswaan yang berada di bawah Rektor, dikepalai oleh seorang Kepala. BAAKPSI mempunyai tugas memberikan layanan administrasi di bidang akademik, kemahasiswaan, perencanaan, dan sistem informasi lingkungan UNNES.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan, dan Sistem Informasi mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan administrasi pendidikan dan kerjasama
- b. Pelaksanaan administrasi kemahasiswaan
- c. Pelaksanaan administrasi perencanaan dan sistem informasi

Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan, dan Sistem Informasi terdiri atas :

- a. Bagian Administrasi Pendidikan dan Kerjasama
- b. Bagian Administrasi Kemahasiswaan
- c. Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi

Bagian Administrasi Pendidikan dan Kerjasama mempunyai tugas melaksanakan administrasi pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan kerjasama.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bagian Administrasi Pendidikan dan Kerjasama mempunyai fungsi :

- a. pelaksanaan administrasi pendidikan dan evaluasi;
- b. pelaksanaan registrasi dan statistik;
- c. pelaksanaan administrasi sarana pendidikan;
- d. pelaksanaan administrasi kerjasama;

Bagian Pendidikan dan Kerjasama terdiri atas :

- 1) Subbagian Pendidikan dan Evaluasi, mempunyai tugas melakukan administrasi pendidikan dan evaluasi.
- 2) Subbagian Registrasi dan Statistik, mempunyai tugas melakukan registrasi dan statistik.
- 3) Subbagian Sarana Pendidikan, mempunyai tugas melakukan administrasi sarana pendidikan.
- 4) Subbagian Kerjasama, mempunyai tugas melakukan administrasi kerjasama.

Bagian Kemahasiswaan mempunyai tugas melaksanakan administrasi kemahasiswaan. Untuk itu Bagian Kemahasiswaan mempunyai fungsi:

- a. pelaksanaan administrasi minat, penalaran dan informasi kemahasiswaan;
- b. pelaksanaan layanan kesejahteraan mahasiswa;

Bagian Kemahasiswaan terdiri atas :

- 1) Subbagian Minat, Penalaran dan Informasi Kemahasiswaan, mempunyai tugas melakukan administrasi minat, penalaran, dan informasi kemahasiswaan
- 2) Subbagian Layanan Kesejahteraan Mahasiswa, mempunyai tugas melakukan layanan kesejahteraan mahasiswa.

Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi mempunyai tugas melaksanakan administrasi perencanaan dan sistem informasi. Untuk itu Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi mempunyai fungsi :

- a. pelaksanaan administrasi perencanaan
- b. pelaksanaan administrasi sistem informasi

Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi terdiri atas :

- 1) Subbagian Perencanaan, mempunyai tugas melakukan administrasi perencanaan akademik dan fisik.
- 2) Subbagian Sistem Informasi, mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan pengolahan data serta layanan informasi.

5. BIRO ADMINISTRASI UMUM DAN KEUANGAN (BAUK)

Biro Administrasi Umum dan Keuangan merupakan unsur pelaksana di bidang administrasi umum dan keuangan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Rektor. Biro Administrasi Umum dan Keuangan dipimpin oleh seorang Kepala; mempunyai tugas memberikan layanan administrasi umum dan keuangan di lingkungan UNNES. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Biro Administrasi Umum dan Keuangan mempunyai fungsi :

- a. pelaksanaan urusan tata usaha, rumah tangga, hukum dan tatalaksana, dan perlengkapan
- b. pelaksanaan urusan kepegawaian
- c. pelaksanaan urusan keuangan

Biro Administrasi Umum dan Keuangan terdiri atas :

- a. Bagian Umum, Hukum dan Tatalaksana, dan Perlengkapan
- b. Bagian Kepegawaian
- c. Bagian Keuangan

Bagian Umum, Hukum dan Tatalaksana, dan Perlengkapan mempunyai tugas melaksanakan urusan umum, rumah tangga, hukum dan tatalaksana, dan perlengkapan. Untuk itu, Bagian Umum, Hukum dan Tatalaksana, dan Perlengkapan mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan urusan tata usaha
- b. Pelaksanaan urusan rumah tangga
- c. Pelaksanaan urusan hukum dan tatalaksana

d. Pelaksanaan urusan perlengkapan

Bagian Umum, Hukum dan Tataaksana, dan Perlengkapan terdiri atas:

- 1) Subbagian Tata Usaha, mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha
- 2) Subbagian Rumah Tangga, mempunyai tugas melakukan urusan rumah tangga
- 3) Subbagian Hukum dan Tataaksana, mempunyai tugas melakukan urusan hukum dan perundang-undangan, tataaksana, dan hubungan masyarakat.
- 4) Subbagian Perlengkapan, mempunyai tugas melakukan urusan perlengkapan.

Bagian Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan urusan kepegawaian. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bagian Kepegawaian mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan administrasi tenaga akademik
- b. Pelaksanaan administrasi tenaga administratif

Bagian Kepegawaian terdiri atas :

- 1) Subbagian Tenaga Akademik, mempunyai tugas melakukan administrasi tenaga akademik dan tenaga penunjang akademik.
- 2) Subbagian Tenaga Administratif, mempunyai tugas melakukan administrasi tenaga administratif.

Bagian Keuangan mempunyai tugas melaksanakan administrasi keuangan di lingkungan UNNES. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bagian Keuangan mempunyai fungsi :

- a. pelaksanaan administrasi anggaran rutin dan pengkoordinasian anggaran pembangunan;
- b. pelaksanaan administrasi dana yang berasal dari masyarakat;
- c. pelaksanaan monitoring dan evaluasi.

Bagian Keuangan terdiri atas :

- 1) Subbagian Anggaran Rutin dan Pembangunan, mempunyai tugas melakukan administrasi anggaran rutin dan mengkoordinasikan anggaran pembangunan.
- 2) Subbagian Dana Masyarakat, mempunyai tugas melakukan administrasi dana yang berasal dari masyarakat.
- 3) Subbagian Monitoring dan Evaluasi, mempunyai tugas melakukan administrasi monitoring dan evaluasi.

B. HASIL PENELITIAN

1. Karakteristik Responden

Deskripsi mengenai karakteristik responden mencakup jenis kelamin, umur, status perkawinan, pendidikan dan masa kerja responden, secara lengkap tertuang dalam tabel masing-masing unsur sebagai berikut :

Tabel IV.1

Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1.	L	77	73,3
2.	P	28	26,7
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan identitas responden

Tabel IV.1 menunjukkan sebaran responden berdasarkan jenis kelamin. Responden yang diteliti ternyata lebih banyak laki - laki daripada perempuan yaitu sebanyak 73,3 %. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa laki – laki lebih dominan di dalam bekerja daripada perempuan. Mengingat tanggung jawab laki-laki cukup besar dalam mengurus keluarga yaitu sebagai kepala rumah tangga, maka diharapkan memiliki motivasi yang tinggi di dalam bekerja untuk meningkatkan pendapatannya sehingga kebutuhan keluarga seluruhnya dapat tercukupi.

Umur menunjukkan batas kemampuan bekerja dari pegawai. Apabila pegawai berada dalam usia produktif, maka dia akan mampu bekerja dengan sebaik-baiknya akan tetapi apabila pegawai berada di usia yang tidak produktif maka pekerjaan yang dilakukan sulit untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Adapun gambaran umur responden dalam penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel IV.2
Umur Responden

No.	Umur (Th)	Frekuensi	Prosentase
1.	25 – 32	6	5,71
2.	33 – 39	24	22,86
3.	40 – 46	46	43,81
4.	47 – 53	29	27,62
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan identitas responden

Tabel IV.2 menunjukkan sebaran responden berdasarkan usia. Paling banyak adalah berusia 40–46 tahun yaitu sebesar 43,81% dan sedikit sekali yang berusia muda yaitu 25-32 tahun sebanyak 5,71 %. Responden yang diteliti ternyata memiliki usia di atas 10 tahun yang merupakan usia angkatan kerja. Dengan demikian maka pegawai dari UNNES memiliki kemampuan untuk bekerja dan menyelesaikan segala permasalahan yang ada sesuai dengan tugas dan kewajiban yang dimilikinya. Semakin tua usianya maka semakin matang responden dalam menyelesaikan pekerjaan. Dan sedikit sekali yang berusia muda sehingga pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Status perkawinan merupakan hal yang penting di dalam mendukung pegawai UNNES dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang sudah memiliki tanggungan keluarga akan memiliki

motivasi bekerja yang lebih kuat dibandingkan dengan pegawai yang belum memiliki tanggungan keluarga.

Gambaran umum status perkawinan responden adalah sebagai berikut :

Tabel IV. 3
Status Perkawinan

No.	Golongan	Frekuensi	Prosentase
1.	Kawin	98	93,3
2.	Janda	3	2,9
3.	Belum Kawin	4	3,8
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan identitas responden

Tabel IV.3. menunjukkan sebaran tentang status perkawinan responden. Ternyata responden yang ada dalam penelitian mayoritas sudah kawin dengan jumlah sebanyak 93,3%. Dan sedikit sekali yang belum kawin yaitu sebanyak 4 orang atau 3,8 %.

Dengan memiliki tanggungan keluarga maka kinerjanya akan menjadi lebih baik dari pada yang belum memiliki tanggungan keluarga.

Pendidikan merupakan salah satu sarana untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Semakin tinggi pendidikan yang dimiliki pegawai, maka penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih baik daripada pegawai yang pendidikannya rendah.

Gambaran tentang pendidikan responden adalah sebagai berikut :

Tabel IV.4.
Pendidikan Terakhir Responden

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
1.	SLTP	13	12,38
2.	SLTA	57	54,29
3.	D3	5	4,76
4.	S1	30	28,57
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan identitas responden

Tabel IV.4. menunjukkan tentang pendidikan terakhir responden. Ternyata responden yang ada dalam penelitian tamat SLTP, SLTA, Diploma dan Sarjana. Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa responden dalam penelitian sebagian besar adalah SLTA yaitu sebanyak 54,29 % sehingga dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya maka diharapkan akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai UNNES yang sebagian besar SLTA ternyata belum dapat dipakai untuk mengikuti lajunya perkembangan di kalangan perguruan tinggi sehingga berdampak kinerja yang dimiliki kurang maksimal. Dengan demikian jenjang pendidikan SLTA perlu menambah ketrampilan mereka dengan mengikuti diklat baik yang diadakan di UNNES atau di luar UNNES.

Masa kerja adalah lamanya responden bekerja pada UNNES. Semakin lama responden bekerja maka semakin banyak pengalamannya dan semakin trampil di dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada. Gambaran masa kerja responden dalam penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel IV. 5
Masa Kerja Responden

No.	Lama Kerja (Th)	Frekuensi	Prosentase
1.	0 – 10	6	5,71
2.	11 – 20	62	59,05
3.	21 – 30	35	33,33
4.	> 30	2	1,90
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan identitas responden

Dari tabel IV.7 tersebut di atas dapat diketahui bahwa responden yang diteliti memiliki pengalaman yang cukup lama sehingga mereka dapat mengerjakan pekerjaan dan kewajiban yang ada pada mereka dengan baik. Paling banyak adalah yang memiliki pengalaman kerja 11-20 tahun yaitu sebanyak 59,05 %. Sedangkan yang memiliki pengalaman kerja 21-30 tahun sebanyak 33,33 %. Dengan lamanya pengalaman kerja maka ketrampilan dan kematangan di dalam bekerja sudah teruji dengan baik, sehingga kinerja pegawai akan semakin mantap.

1. Diskripsi Variabel –Variabel dalam Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian meliputi kinerja pegawai (Y), motivasi kerja pegawai (X1), kepemimpinan (X2) dan pendidikan dan pelatihan (X3).

Adapun variabel tersebut adalah sebagai berikut :

a. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan/pegawai selama periode tertentu, dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Apabila seseorang mampu mencapai kriteria/standar, maka ia termasuk berprestasi baik, tetapi apabila dibawah standar/kriteria, tergolong yang berprestasi kurang/tidak baik.

Data tentang kinerja pegawai UNNES dapat dilihat pada uraian di bawah ini.

Tabel IV. 6
Jam Masuk Kerja

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Sebelum pukul 06.45	26	24,8
2.	Antara Pukul 06.45 – 07.00	27	25,7
3.	Di atas 07.00-07.30	34	32,4
4.	Di atas 07.30	18	17,1
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 1

Dari tabel IV.6 tersebut di atas 32,4 % responden menyatakan bahwa masuk kerja adalah di atas jam 07.00 – 07.30 sehingga hal ini menjadikan mereka siap untuk bekerja karena pagi hari sudah berada di kantor untuk melaksanakan tugas sehari-hari.

Pada saat kantor membutuhkan data yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaan mereka maka mereka telah siap di tempat sehingga secara otomatis tugas – tugas yang menjadi kewajibannya setiap harinya akan dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Namun demikian pegawai UNNES yang datang di atas pukul 07.30 masih cukup besar yaitu sebanyak 17,1%. Hal ini menunjukkan bahwa mereka tidak dapat memberikan pelayanan dengan maksimal.

Tabel IV. 7
Pulang Kerja Sesuai Jadwal

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Pulang setelah jadwal	20	19,0
2.	Sesuai jadwal pulang	25	23,8
3.	$\frac{1}{4}$ s.d. $\frac{1}{2}$ jam sebelum jadwal pulang	51	48,6
4.	Setengah jam lebih sebelum jadwal pulang	9	8,6
	Jumlah	105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 2

Dari tabel IV.7 tersebut di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai pulang $\frac{1}{4}$ sd $\frac{1}{2}$ jam sebelum jadwal pulang. Hal itu merupakan kebiasaan yang kurang baik mengingat mereka sudah meninggalkan kantor sebelum waktu pulang, sehingga apabila terdapat urusan yang harus diselesaikan tidak dapat segera ditangani karena yang bertanggung jawab di dalam urusan tersebut sudah tidak ada. Alasan yang dikemukakan responden sebagian besar adalah karena keperluan keluarga.

Tabel IV. 8

Mengikuti Senam Kesegaran Jasmani

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Selalu	43	41,0
2.	Sering	9	8,6
3.	Kadang-kadang	29	27,6
4.	Tidak Pernah	24	22,9
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 3

Dari tabel IV.8 tersebut di atas dapat diketahui menurut 41 % responden, mereka mengikuti senam kesegaran jasmani yang diadakan oleh kantor sehingga akan mendukung kesehatan mereka untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka. Namun apabila dihitung, pegawai yang tidak pernah dan hanya kadang-kadang mengikuti senam kesegaran jasmani cukup tinggi yaitu 50,5 %. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya ketahanan tubuh pegawai, karena kurang/tidak mengikuti olah

raga. Alasan yang mereka kemukakan antara lain karena sudah melakukan gerak badan di rumah, sedang sakit, dan kurang/tidak tertarik dengan gerakan-gerakan senam. Selain itu menurut pengamatan peneliti dalam mengikuti senam kesegaran jasmani, banyak pegawai yang tidak bersungguh-sungguh pada waktu mengikuti instruktur.

Tabel IV. 9
Memanfaatkan Jam Kerja

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Kurang 65 %	21	20,0
2.	65 – 74 %	6	5,7
3.	75 – 84 %	37	35,2
4.	85 – 100 %	41	39,0
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 4

Dari tabel IV.9 tersebut di atas 39 % berpendapat karyawan telah menggunakan jam kerja yang ditetapkan yaitu 85 - 100 %. Hal ini membuktikan bahwa jam kerja yang ada digunakan secara efektif untuk keperluan kantor sehingga tugas-tugas yang telah dibebankan dapat diselesaikan dengan baik. Akan tetapi sebanyak 20 % memanfaatkan jam kerja kurang dari 65 % sehingga banyak juga pegawai tidak memanfaatkan jam kerja dengan baik yang dapat mengakibatkan kinerjanya kurang maksimal. Alasan yang dikemukakan karena sudah tidak ada pekerjaan yang harus dilakukan dan menyelesaikan urusan keluarga.

Tabel IV. 10
Meninggalkan Kantor Untuk Melakukan Urusan Pribadi

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Di atas 6 jam	5	4,8
2.	4 – 6 jam	9	8,6
3.	1 – 3 jam	35	33,3
4.	Tidak pernah	56	53,3
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 5

Dari tabel IV.10 tersebut di atas 53,3% menyatakan bahwa mereka jarang meninggalkan kantor untuk urusan pribadi, sehingga pada saat kantor membutuhkan mereka, maka mereka selalu siap di tempat untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Akan tetapi sebanyak 33,3 % menyatakan meninggalkan kantor untuk keperluan pribadi selama 1 – 3 jam sehingga ada beberapa urusan kantor yang harus tertunda penyelesaiannya karena petugas yang bertanggung jawab tidak ada di tempat. Menurut alasan mereka dalam meninggalkan kantor untuk urusan pribadi, karena pekerjaan yang mereka tangani sudah selesai. Selain itu sesuai pengamatan di lapangan, peneliti menemukan bahwa para pegawai meninggalkan kantor untuk urusan pribadi karena sifatnya mendesak dan tidak dapat diwakilkan oleh orang lain, tetapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya diselesaikan sebelum pergi atau mereka mengganti dengan bekerja di luar jam kantor.

Tabel IV. 11

Memahami Rincian Tugas

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Kurang memahami	5	4,8
2.	Cukup Memahami	18	17,1
3.	Memahami	40	38,1
4.	Sangat memahami	42	40
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 6

Dari tabel IV.11 tersebut di atas dapat diketahui bahwa 40% responden menyatakan bahwa mereka memahami rincian tugas yang diberikan sehingga dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka dengan sebaik-baiknya

Tabel IV. 12

Melaksanakan Pekerjaan Sesuai Rincian Tugas

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	5	4,8
2.	Kadang-kadang	12	11,4
3.	Sering	35	33,3
4.	Selalu	53	50,5
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 7

Dari tabel IV.12 tersebut di atas 53% responden menyatakan bahwa pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sebagian besar dapat diselesaikan sesuai dengan rincian tugas yang ada sehingga hasil pekerjaan dapat diterima oleh pimpinan yang memberikan instruksi tersebut.

Tabel IV. 13
Menyelesaikan Tugas Sesuai Jadwal

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Sangat terlambat	1	1,0
2.	Agak terlambat	11	10,5
3.	Sesuai waktu	59	56,2
4.	Selesai sebelum waktunya	34	32,4
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 8

Dari tabel IV.13 tersebut di atas 56,2 % responden menyatakan bahwa karyawan dapat menyelesaikan tugas yang ada sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hal ini membuktikan bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk dapat menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Namun ada pegawai yang menyatakan bahwa penyelesaian pekerjaannya terlambat, yaitu sebanyak 11,5%, sehingga pekerjaan yang dibebankan kepada mereka sering tertunda. Alasan keterlambatan mereka

menyatakan karena banyaknya pekerjaan pada saat itu yang harus diselesaikan.

Tabel IV. 14
Jumlah Pekerjaan Memenuhi Target

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Kurang dari target	0	0
2.	Agak kurang	9	8,6
3.	Sesuai target	72	68,6
4.	Di atas target	24	22,9
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 9

Dari tabel IV.14 tersebut di atas 68,6% responden menyatakan bahwa hasil pekerjaan yang ada dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh kantor sehingga pekerjaan berikutnya siap untuk diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh kantor.

Tabel IV. 15
Melakukan Semua Pekerjaan Sesuai Prosedur

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	0	0
2.	Kadang-kadang	19	18,1
3.	Sering	40	38,1
4.	Selalu	46	43,8
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 10

Dari tabel IV.15 tersebut di atas 43,8 % responden diketahui bahwa karyawan menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh kantor. Sehingga hasil kerja mereka sebagian besar dapat diterima dengan baik. Hal ini membuktikan bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan keahlian dan ketampilan mereka.

Tabel IV. 16

Mengerjakan Tugas Sesuai Perintah Pimpinan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	2	1,9
2.	Kadang-kadang	20	19,0
3.	Sering	17	16,2
4.	Selalu	66	62,9
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 11

Dari tabel IV.16 tersebut di atas 62,9% responden menyatakan bahwa tugas yang dikerjakan sesuai dengan apa-apa yang diperintahkan oleh pimpinan sehingga pimpinan merasa senang karena memiliki karyawan yang mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan instruksi yang diberikan. Namun terdapat 20,9% responden yang belum mematuhi perintah, alasannya yaitu bahwa perintah terkadang tidak sesuai dengan rincian tugas pegawai yang bersangkutan.

Tabel IV. 17
Melaksanakan Tugas Sungguh-sungguh

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	7	6,7
2.	Kadang-kadang	29	27,6
3.	Sering	14	13,3
4.	Selalu	55	52,4
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 12

Dari tabel IV.17 tersebut di atas 52,4 % responden menyatakan bahwa di dalam kelancaran tugas untuk menyelesaikan tugas yang diberikan mereka melaksanakannya dengan sungguh-sungguh sehingga hasil pekerjaan mereka bagus dan memuaskan. Hal seperti inilah yang sangat diharapkan oleh pimpinan mereka.

Tabel IV. 18
Melaporkan Kepada Pimpinan Setelah Menyelesaikan Pekerjaan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	3	2,9
2.	Kadang-kadang	24	22,9
3.	Sering	19	18,1
4.	Selalu	59	56,2
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 13

Dari tabel IV.18 tersebut di atas 56,2% responden menyatakan bahwa apabila mereka telah selesai melaksanakan tugas yang ada, maka mereka melaporkan hal tersebut kepada pimpinan mereka. Sehingga pimpinan dapat segera mengoreksi apabila terjadi kesalahan di dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Di samping itu apabila pekerjaan telah selesai maka mereka siap dengan pekerjaan berikutnya yang akan diberikan oleh pimpinan.

Tabel IV. 19
Membantu Teman Sekerja Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	2	1,9
2.	Kadang-kadang	37	35,2
3.	Sering	33	31,4
4.	Selalu	33	31,4
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 14

Dari tabel IV.19 tersebut di atas 35,2% responden menyatakan bahwa apabila ada rekan yang mengalami permasalahan di dalam pekerjaan maka karyawan lain akan memberikan saran-saran dan alternatif pemecahan masalah sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dengan bantuan dari rekan-rekan kerjanya.

Dari sini dapat dilihat bahwa kerjasama antara karyawan terpelihara dengan baik.

Tabel IV. 20
Menjalankan Tugas Dengan Melibatkan Orang Lain

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	3	2,9
2.	Kadang-kadang	51	48,6
3.	Sering	33	31,4
4.	Selalu	18	17,1
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 15

Dari tabel IV.20 tersebut di atas 48,6% responden menyatakan bahwa dalam menyelesaikan tugas yang diberikan tidak dapat lepas dari peran serta orang lain yaitu mereka saling membantu dan tolong menolong untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada. Sehingga pekerjaan yang harus diselesaikan terkadang memerlukan bantuan dari orang lain. Dengan demikian kerjasama diantara mereka terlihat jelas dan mereka kompak di dalam menyelesaikan tugas yang ada. Apabila terjadi kekompakan dalam bekerja niscaya pekerjaan yang berat sekali pun dapat diatasi dengan baik. Namun, melibatkan orang lain tersebut, tidak berarti menggantungkan pekerjaan kepada orang lain. Apabila sifatnya menggantungkan kepada orang lain, maka pegawai tersebut tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Menurut pengamatan di lapangan kerjasama yang dilakukan antar pegawai sesuai

dengan bidang tugasnya masing-masing, dalam arti tidak menggantungkan satu sama lain.

Tabel IV. 21

Melakukan Koordinasi Dengan Pihak Terkait

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	3	2,9
2.	Kadang-kadang	43	41,0
3.	Sering	39	37,1
4.	Selalu	20	19,0
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 16

Dari tabel IV.21 tersebut di atas 41 % responden menyatakan bahwa mereka melakukan koordinasi dengan pihak terkait. Dengan demikian hasil pekerjaan mereka akan bagus, sesuai dengan perintah dan prosedur yang ada. Selain itu hasil pekerjaan mereka lebih terarah dan sesuai dengan yang diinginkan oleh pihak terkait. Koordinasi dengan pihak terkait itu sangat penting dalam rangka menyelesaikan tugas yang ada hubungannya dengan unit kerja atau pihak tertentu. Sesuai pengamatan peneliti, pegawai dalam suatu unit kerja apabila melakukan pekerjaan yang terkait dengan unit kerja lain, selalu mengadakan koordinasi agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lancar.

Tabel IV. 22
Menggunakan Cara/Metode Kerja Yang Lebih Baik

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	6	5,7
2.	Kadang-kadang	30	28,6
3.	Sering	42	40,0
4.	Selalu	27	25,7
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 17

Dari tabel IV.22 tersebut di atas 40% responden menyatakan bahwa karyawan menggunakan metode / cara kerja yang baik sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien sesuai dengan yang diinginkan oleh pimpinan. Dengan cara yang efektif dan efisien maka pekerjaan mereka dapat selesai dengan cepat dan hasil kerja yang didapatkan juga memuaskan.

Dari unsur-unsur tentang kinerja pegawai maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai UNNES memiliki kategori **cukup baik**. Artinya pegawai UNNES mempunyai kinerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan atau semua permasalahan yang ada. Sebaran mengenai tingkat kinerja pegawai UNNES dapat dilihat pada tabel IV.23 di bawah ini :

Tabel IV.23
Kriteria Kinerja Pegawai

No.	Kinerja Pegawai	Frekuensi	Prosentase
1.	Jelek	0	0
2.	Kurang	0	0
3.	Cukup	43	41
4.	Baik	62	59
Jumlah		105	100

Dari tabel tersebut di atas juga dapat disimpulkan bahwa prediksi awal peneliti mengenai rendahnya kinerja pegawai administrasi UNNES ternyata menyimpang. Penyimpangan tersebut dapat terjadi yang diakibatkan oleh beberapa faktor antara lain (1) daftar pertanyaan kurang dapat mengungkap unsur-unsur kinerja secara menyeluruh, dan (2) waktu dalam penggalian data kurang tepat, artinya bersamaan dengan kegiatan awal perkuliahan, sehingga pada saat itu pegawai administrasi cukup sibuk mempersiapkan registrasi dan pelayanan administrasi bagi mahasiswa baru dan lama.

Sesuai pengamatan peneliti, terdapat kegiatan-kegiatan yang cukup menyita waktu apabila menghadapi sampai dengan masuknya mahasiswa pada perkuliahan awal, namun apabila perkuliahan sudah berjalan, kegiatan pelayanan administrasi sangat berkurang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa

pekerjaan administrasi dalam setiap tahun terjadi pasang surut, pada saat-saat tertentu sibuk dan pada waktu yang lain pekerjaan sepi. Hal tersebut rata-rata dialami oleh para pegawai setiap unit kerja di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

Walaupun ada penyimpangan antara prediksi awal peneliti dengan kenyataan yang diungkap oleh responden kaitannya dengan kinerja pegawai, namun apabila dihitung secara rata-rata, pada umumnya beban kerja dibanding dengan jumlah pegawai dan waktu yang tersedia masih belum seimbang. Artinya pegawai dan waktu yang tersedia cukup banyak tetapi beban kerja masih kurang. Observasi tersebut dikuatkan oleh wawancara yang dilakukan peneliti kepada para pejabat UNNES terkait yang menyatakan bahwa secara umum kinerja pegawai UNNES belum maksimal atau dalam skala cukup, artinya masih cukup banyak pegawai UNNES yang belum memanfaatkan jam kerja dengan baik. Namun para pejabat yang diwawancarai tersebut rata-rata menyatakan bahwa dari waktu ke waktu kinerja pegawai UNNES menunjukkan perbaikan. Untuk itu perlu kiranya ada kajian lanjutan atau penelitian mengenai beban kerja kaitannya dengan jumlah pegawai UNNES, agar dapat ditentukan jumlah ideal pegawai yang dibutuhkan.

b. Motivasi Kerja Pegawai

Dalam melakukan pekerjaan seseorang diharapkan mempunyai semangat atau motivasi, karena dengan motivasi/semangat kerja yang tinggi diharapkan mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan penuh gairah. Sehingga pekerjaan yang dibebankan kepadanya segera dapat ditangani dengan cepat lancar. Sebaliknya apabila tidak ada gairah kerja, maka pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan baik. Adapun data-data tentang motivasi kerja pegawai UNNES dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini :

Tabel IV.24
Pemenuhan Kebutuhan Pokok

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak terpenuhi	6	5,7
2.	Kurang terpenuhi	26	24,8
3.	Cukup terpenuhi	56	53,3
4.	Terpenuhi	17	16,2
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 18

Dari tabel IV.24 tersebut di atas 53,3% menyatakan bahwa kebutuhan pokok yang ada telah dapat terpenuhi ketika bekerja di UNNES sehingga mereka memiliki motivasi yang kuat untuk terus bekerja dengan giat. Sesuai pengamatan peneliti, para pegawai UNNES rata-rata sudah mencukupi kebutuhannya pada paling tidak

dalam standar minimal untuk keperluan pokok. Hal itu dapat dihitung apabila gaji dan tambahan penghasilan digunakan secara wajar "*tidak neko-neko*", kebutuhan untuk hidup dapat tercukupi. Biasanya apabila keluarga yang ditanggung cukup besar memang cukup berat, tetapi menurut pengamatan peneliti beban berat itu sering dapat diatasi dengan dibantu oleh istri/suami bahkan anak mereka ikut bekerja.

Tabel IV.25

Pemenuhan Kebutuhan Sekunder

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak terpenuhi	5	4,8
2.	Kurang terpenuhi	25	23,8
3.	Cukup terpenuhi	51	48,6
4.	Terpenuhi	24	22,9
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 19

Dari tabel IV.25 tersebut di atas 48,6 % menyatakan bahwa kebutuhan sekunder juga dapat terpenuhi dengan bekerja di UNNES Semarang dengan demikian mereka berusaha untuk dapat bekerja dengan lebih baik lagi agar kebutuhan hidup yang lain juga dapat terpenuhi. Dengan bekerja yang baik maka kebutuhan hidup yang ada dapat terpenuhi karena mendapat tambahan penghasilan.

Dari data di atas juga dapat dilihat bahwa pegawai yang belum memenuhi kebutuhan sekunder masih cukup besar, yaitu 28,6%.

Alasan yang mereka kemukakan rata-rata menanggung keluarga besar dan istri/suami mereka tidak bekerja atau belum memiliki pekerjaan tetap. Menurut pengamatan peneliti, untuk meningkatkan pendapatan para pegawai diikutkan dalam berbagai kegiatan kepanitiaan. Hal itu sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan sekaligus motivasi kerja para pegawai sesuai pernyataan para pejabat saat peneliti melakukan wawancara.

Tabel IV.26

Bergairah Dalam Menyelesaikan Semua Pekerjaan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	1	1,0
2.	Kadang-kadang	27	25,7
3.	Sering	32	30,5
4.	Selalu	45	42,9
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 20

Dari tabel IV.26 tersebut di atas 42,9% menyatakan bahwa apabila pegawai administrasi UNNES bergairah di dalam bekerja sehingga mereka dapat bekerja dengan penuh semangat tanpa adanya unsur paksaan. Dengan demikian hasil pekerjaan mereka menjadi memuaskan sesuai dengan apa-apa yang telah diperintahkan kepada mereka. Namun responden yang menyatakan belum begitu bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan masih cukup banyak yakni 26,7%, sehingga

memerlukan perhatian untuk upaya peningkatan. Sesuai wawancara peneliti motivasi kerja pegawai ada yang baik dan ada yang rendah, sehingga para pejabat berupaya untuk meningkatkan dengan cara pendekatan manusiawi dan memberikan penghargaan atau sanksi kepada pegawai.

Tabel IV.27
Menyelesaikan Tugas Sesuai Waktu Yang Ditetapkan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	0	0
2.	Kadang-kadang	36	34,3
3.	Sering	28	26,7
4.	Selalu	41	39,0
	Jumlah	105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 21

Dari tabel IV.27 tersebut di atas 39% menyatakan bahwa tugas yang dibebankan pada mereka dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan adanya motivasi berprestasi yang baik pada diri pegawai sehingga dengan menyelesaikan pekerjaan dengan baik maka prestasinya menjadi baik pula. Namun pegawai yang belum mengerjakan tugas sesuai waktu masih cukup besar yaitu 34,3%. Alasan yang dikemukakan rata-rata pekerjaan yang ditangani cukup banyak dan sarana atau dana yang tersedia tidak mencukupi.

Tabel IV.28
Suasana Dalam Lingkungan Kerja Memuaskan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak memuaskan	4	3,8
2.	Cukup memuaskan	45	42,9
3.	Memuaskan	42	40,0
4.	Sangat memuaskan	14	13,3
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 22

Dari tabel IV.28 tersebut di atas 42,9 % menyatakan bahwa suasana kerja yang ada menyenangkan sehingga mendukung mereka di dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada.

Tabel IV.29
Hubungan Antar Pribadi Dalam Lingkungan Kerja Berjalan Baik

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Kurang baik	3	2,9
2.	Cukup Baik	44	41,9
3.	Baik	40	38,1
4.	Sangat baik	18	17,1
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 23

Dari tabel IV.29 tersebut di atas 41,9 % menyatakan bahwa hubungan antarpribadi di kantor baik dan hal ini mampu mendukung mereka dalam penyelesaian tugas yang ada. Apabila

sudah ada hubungan yang baik diantara para pegawai akan tercipta kekompakan yang pada gilirannya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lancar.

Tabel IV.30

Penempatan Tugas Sesuai Dengan Ketrampilan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak Sesuai	12	11,4
2.	Kurang sesuai	33	31,4
3.	Cukup sesuai	43	41,0
4.	Sesuai	17	16,2
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 24

Dari tabel IV.30 tersebut di atas 41 % menyatakan bahwa penempatan tugas yang ada sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki sehingga hal ini akan mampu mendukung penyelesaian tugas yang ada dengan sebaik-baiknya. Namun yang mengemukakan tidak atau kurang sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki masih cukup besar, sesuai sebaran data responden sebanyak 45%. Hal itu menunjukkan bahwa pegawai administrasi UNNES dalam bekerja tidak atau kurang sesuai dengan keahliannya. Hal itu dapat berdampak pada rendahnya kualitas kerja yang dihasilkan.

Tabel IV.31

Sistem Mutasi Diterapkan Pada Lingkungan Kerja

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	27	25,7
2.	Kadang-kadang	49	46,7
3.	Sering	26	24,8
4.	Selalu	3	2,9
	Jumlah	105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 25

Dari tabel IV.31 tersebut di atas 46,7 % menyatakan bahwa sistem mutasi diterapkan pada lingkungan kerja UNNES sehingga hal ini akan mampu mengurangi kebosanan di dalam bekerja karena harus terus-menerus berada di lingkungan tertentu. Akan tetapi responden yang menyatakan tidak pernah mutasi masih cukup tinggi, yaitu 25,7%. Hal itu menunjukkan bahwa apabila pegawai sudah bekerja cukup lama tidak ada mutasi, maka dapat menimbulkan kejenuhan dalam bekerja yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi kerja dan dapat kinerjanya. Sesuai pengamatan peneliti mutasi yang ada di lingkungan UNNES belum dilakukan secara rutin, artinya mutasi pegawai secara berkala 5 tahun, 8 tahun atau 10 tahun sekali belum dibudayakan, sehingga cukup banyak pegawai pada saat mulai bekerja sampai pensiun berada pada bagian itu-itu saja, tidak pernah pindah tempat. Dengan demikian dapat menimbulkan kejenuhan pada pegawai

yang bersangkutan atau apabila ada pegawai yang menempati posisi “enak” menimbulkan kecemburuan dari pegawai lainnya.

Tabel IV.32
Sistem Mutasi Kepegawaian

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Sangat memuaskan	18	17,1
2.	Memuaskan	56	53,3
3.	Cukup memuaskan	28	26,7
4.	Kurang memuaskan	3	2,9
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 26

Dari tabel IV.32 tersebut di atas 53,3% menyatakan bahwa puas terhadap sistem mutasi yang diterapkan. Hal ini akan mampu menambah wawasan tidak dari satu disiplin ilmu saja, akan tetapi juga dari berbagai disiplin ilmu sehingga wawasan yang ada akan bertambah. Namun masih terdapat 29,6% responden yang menyatakan belum begitu puas dengan system mutasi yang diterapkan di lingkungannya. Alasan yang dikemukakan yaitu adanya ketidaksesuaian antara pendidikan yang dimiliki dengan spesifikasi tugasnya. Selain itu mereka kurang puas dengan system mutasi karena jarang dilakukannya, sehingga banyak pegawai yang berada pada titik jenuh, karena bekerja pada bidang itu-itu saja, kurang adanya penyegaran.

Tabel IV.33
Pemberian Insentif Dilakukan Secara Proporsional

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Sangat sesuai	26	24,8
2.	Sesuai	47	44,8
3.	Cukup sesuai	27	25,7
4.	Kurang sesuai	5	4,8
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 27

Dari tabel IV.33 tersebut di atas 44,8% menyatakan bahwa pemberian insentif telah dilakukan secara proporsional sehingga semua pegawai mendapatkan apa yang seharusnya mereka dapatkan. Di sini dapat dikatakan terjadi pemerataan pendapatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

Tabel IV.34
Pemberian Insentif Mendorong Gairah Kerja

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Sangat mendorong	26	24,8
2.	Mendorong	44	41,9
3.	Cukup mendorong	24	22,9
4.	Kurang mendorong	11	10,5
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 28

Dari tabel IV.34 tersebut di atas 41,9% menyatakan bahwa pemberian insentif mampu mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Jadi agar karyawan menjadi lebih giat bekerja maka insentif yang menjadi hak mereka sebaiknya diberikan tepat pada waktunya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab karyawan tersebut.

Tabel IV.35
Pimpinan Memberikan Sanksi Kepada Pegawai

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Selalu	29	27,6
2.	Sering	39	37,1
3.	Kadang-kadang	12	11,4
4.	Tidak pernah	25	23,8
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 29

Dari tabel IV.35 tersebut di atas 37,1 % menyatakan bahwa pimpinan sering memberi sanksi kepada mereka apabila mereka telah berbuat kesalahan. Dengan demikian hal ini menjadi contoh bagi yang lain di dalam bekerja agar lebih berhati-hati sehingga tugas dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Sikap tegas dari pimpinan ini sangat disukai oleh karyawan karena mereka akan lebih terpacu untuk dapat bekerja dengan baik dan tidak meninggalkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Namun masih terdapat 23,8% pimpinan yang tidak pernah menerapkan sanksi kepada bawahan. Hal itu menunjukkan bahwa

pimpinan/atasan kurang tegas kepada bawahan, sehingga pimpinan tersebut tidak memiliki kewibawaan atau tidak disegani apabila ia membiarkan bawahan ketika melakukan pelanggaran/melanggar aturan.

Tabel IV.36
Sanksi Yang Diterapkan Bersifat Mendidik

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Selalu	24	22,9
2.	Sering	34	32,4
3.	Kadang-kadang	17	16,2
4.	Tidak pernah	30	28,6
	Jumlah	105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 30

Dari tabel IV.36 tersebut di atas 32,4% menyatakan bahwa sanksi yang diterima oleh karyawan bersifat mendidik sehingga apabila ada karyawan mendapatkan sanksi dari atasan mereka maka mereka tidak menjadi dendam kepada pimpinan tersebut, akan tetapi malah berterimakasih karena ditunjukkan kekurangan pada mereka dan sebagai cambuk agar pekerjaan yang berikutnya menjadi lebih baik lagi.

Dari unsur – unsur tentang motivasi pegawai maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai UNNES dalam kategori **cukup** untuk menyelesaikan semua permasalahan yang ada seperti terlihat pada tabel IV.37 di bawah ini :

Tabel IV.37
Kriteria Motivasi Kerja Pegawai

No.	Motivasi Kerja Pegawai	Frekuensi	Prosentase
1.	Sangat jelek	0	0
2.	Jelek	1	1
3.	Cukup	9	85,7
4.	Baik	14	13,3
Jumlah		105	100

Motivasi yang cukup tersebut di atas mempunyai implikasi bahwa mereka terkadang kurang bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Akan tetapi motivasi kerja cukup apabila diimbangi oleh kebijakan yang baik dari unsur pimpinan untuk meningkatkan motivasi pegawai, maka akan muncul gairah kerja. Munculnya gairah atau motivasi kerja dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sesuai wawancara peneliti, motivasi kerja pegawai UNNES belum maksimal, artinya masih terdapat pegawai yang belum memegang tanggung jawab secara penuh tugas yang dibebankan. Hal itu menurut pengamatan peneliti tergantung mentalitas pegawai, artinya apabila ia memiliki mental yang baik akan bersemangat dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tetapi sebaliknya apabila ia bermental jelek, maka tidak ada gairah kerja. Sehingga disamping pemimpin memberikan perhatian

terhadap motivasi kerja tersebut, pegawai itu sendiri harus mau merubah mentalnya agar dapat bekerja lebih baik.

c. Kepemimpinan

Berjalan dan berhasilnya sebuah organisasi termasuk UNNES ditentukan oleh beberapa faktor. Faktor yang cukup dominan adalah pemimpin dengan model kepemimpinannya dalam mengarahkan anggota untuk mencapai tujuan.

Adapun data tentang kepemimpinan di UNNES dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini :

Tabel IV.38
Pimpinan Melakukan Pembagian Tugas

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak Pernah	19	18,1
2.	Kadang-kadang	32	30,5
3.	Sering	21	20,0
4.	Selalu	33	31,4
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 31

Dari tabel IV.38 tersebut di atas 31,4 % menyatakan bahwa pimpinan telah memberikan pembagian tugas dengan baik, maka prinsip "*the man in the right job and the man and the right place*" yaitu menempatkan orang yang tepat sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan yang dimiliki telah terpenuhi. Dengan demikian

pekerjaan yang akan mampu diselesaikan dengan baik karena karyawan bekerja sesuai dengan keahlian dan ketrampilan yang dimiliki. Namun apabila dilakukan reduksi data terlihat bahwa pimpinan UNNES masih belum melakukan pembagian tugas dengan baik, karena responden banyak menyatakan tidak pernah/kadang-kadang pimpinan melakukan pembagian tugas (48,6%). Hal itu dapat mengakibatkan persebaran pekerjaan kurang merata/seimbang antar pegawai yang dapat mengakibatkan kurang maksimal penyelesaian pekerjaan. Melalui pengamatan peneliti, apabila pegawai yang rajin akan mendapat tugas lebih banyak dibanding pegawai yang malas.

Tabel IV.39
Pembagian Tugas Sesuai Dengan Kemampuan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak sesuai	6	5,7
2.	Kurang sesuai	27	25,7
3.	Cukup sesuai	45	42,9
4.	Sesuai	27	35,7
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 32

Dari tabel IV.39 tersebut di atas 42,9 % menyatakan bahwa karyawan UNNES telah diberi tugas sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang ada sehingga mereka dapat bekerja dengan penuh semangat dan mampu menyelesaikan pekerjaan yang ada karena sesuai dengan ketrampilannya.

Tabel IV.40
Pimpinan Menguasai Bidang Tugas

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak menguasai	5	4,8
2.	Kurang menguasai.	22	21,0
3.	Cukup menguasai	49	46,7
4.	Menguasai	29	27,6
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 33

Dari tabel IV.40 tersebut di atas 46,7% menyatakan bahwa pimpinan mampu menguasai bidang tugasnya dengan baik sehingga mampu menjalankan bagian yang dipimpinnya dengan sebaik-baiknya dan mampu menyelesaikan segala tugas dan kewajiban yang ada. Namun sebanyak 25,8% sesuai data responden, para pemimpin UNNES belum menguasai tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Alasan yang mereka kemukakan rata-rata dalam memberikan tugas kurang sesuai dengan *job description* bawahannya.

Tabel IV.41
Pimpinan Memberikan Perintah Yang Tegas

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	10	9,5
2.	Kadang-kadang	29	27,6
3.	Sering	37	35,2
4.	Selalu	29	27,6
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 34

Dari tabel IV.41 tersebut di atas 35,2% menyatakan bahwa karyawan pimpinan sering memberikan perintah yang tegas sehingga bawahan menjadi lebih jelas lagi tentang apa yang harus dikerjakan sesuai dengan perintah pimpinan. Hasil kerja yang didapatkan akan sesuai dengan instruksi dari pimpinan tersebut. Akan tetapi pemimpin yang belum tegas dalam memberikan perintah juga masih cukup besar, yaitu 37,1%. Hal itu dapat mengakibatkan para pegawai kurang dapat melaksanakan tugas dengan baik, mereka merasa canggung apabila mengerjakan pekerjaan yang tidak jelas perintahnya.

Tabel IV.42

Pimpinan Memberikan Prosedur/Cara Yang Jelas

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Selalu	20	19,0
2.	Sering	42	40,0
3.	Kadang-kadang	17	16,2
4.	Tidak pernah	26	24,8
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 35

Dari tabel IV.42 tersebut di atas 40 % menyatakan bahwa pimpinan memberikan prosedur kerja yang jelas sehingga karyawan dapat mengetahui apa-apa yang harus dikerjakan sesuai dengan instruksi dari pimpinan tersebut. Dengan demikian prosedur kerja yang baik dapat diterapkan pada instansi yang bersangkutan. Namun responden yang menyatakan bahwa pimpinannya belum memberikan prosedur kerja yang jelas masih cukup besar yaitu 41%,

sehingga dapat mengakibatkan bawahan tidak dapat menjalankan tugas dengan baik.

Tabel IV.43

Pimpinan Memberikan Perhatian / Penghargaan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Selalu	45	42,9
2.	Sering	35	33,3
3.	Kadang-kadang	10	9,5
4.	Tidak pernah	15	14,3
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 36

Dari tabel IV.43 tersebut di atas 42,9% menyatakan bahwa pimpinan memberikan perhatian kepada bawahannya diantaranya adalah dengan memberikan penghargaan sehingga karyawan merasa senang. Hal ini akan mampu memacu karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih giat lagi sesuai dengan instruksi yang didapatkan dari pimpinan. Namun terdapat 23,8% responden yang menyatakan bahwa pimpinan belum memberikan perhatian kepada bawahannya. Dengan demikian dapat mengakibatkan semangat kerja pegawai kurang maksimal yang pada gilirannya akan menjadikan kinerjanya rendah. Sesuai pengamatan dan wawancara peneliti, ada pemimpin yang memperhatikan bawahannya, sehingga kondisi kerja dalam lingkungannya sangat kondusif, namun ada pimpinan yang kurang memperhatikan bawahannya, sehingga

kurang ada kebersamaan dan keharmonisan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab unit kerjanya.

Tabel IV.44

Pimpinan Memberikan Sanksi Kepada Pegawai Yang Melanggar

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Selalu	40	38,1
2.	Sering	34	32,4
3.	Kadang-kadang	21	20,0
4.	Tidak pernah	10	9,5
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 37

Dari tabel IV.44 tersebut di atas 40% menyatakan bahwa pimpinan memberikan sanksi kepada bawahannya yang melanggar peraturan. Hal ini dilakukan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan tidak melanggar aturan. Sekaligus hal ini menjadi peringatan dan cambuk bagi karyawan lain agar tidak lalai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Walaupun demikian masih ada sebanyak 29,5% pemimpin yang belum menerapkan sanksi apabila ada pelanggaran yang dilakukan oleh bawahannya. Ada dua alasan yang menonjol, yaitu merasa tidak enak dan kurang berani melakukan tindakan untuk memberi sanksi. Sesuai pengamatan dan konfirmasi peneliti kepada para Kasubbag/Kabag, apabila menghadapi pegawai yang melanggar aturan akan diberi peringatan lisan (peringatan ringan) dan tertulis (peringatan sedang/berat).

Walau mereka (pimpinan) kelihatan tidak memberi sanksi, namun mereka akan memberikan perlakuan yang berbeda terhadap pegawai yang baik dan kurang baik.

Tabel IV.45

Pimpinan Selalu Terbuka Terhadap Ide, Pandangan Dan Saran

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Selalu	22	21,0
2.	Sering	40	38,1
3.	Kadang-kadang	18	17,1
4.	Tidak pernah	25	23,8
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 38

Dari tabel IV.45 tersebut di atas 38,1% menyatakan bahwa pimpinan selalu terbuka terhadap pandangan, ide dan saran yang diberikan oleh bawahannya. Hal ini membuat pekerjaan yang ada terasa ringan karena banyak saran yang digunakan oleh pimpinan untuk memecahkan permasalahan yang ada dan pekerjaan ini sekaligus dapat diselesaikan oleh pimpinan sekaligus bawahan dengan sebaik-baiknya. Namun terdapat responden yang menyatakan bahwa pimpinan belum (kadang atau tidak pernah) terbuka terhadap pandangan, ide dan saran bawahan (40,9%). Data itu menunjukkan bahwa dalam memutuskan sesuatu pemimpin masih bersifat otokratis tidak demokratis, artinya pemimpin kurang dapat mendengarkan aspirasi bawahan. Sehingga dapat berdampak dalam

menjalankan pekerjaan pegawai kurang dapat menerima secara penuh perintah yang diberikan pimpinan tersebut. Sesuai wawancara peneliti, rata-rata pegawai mempunyai otoritas kewenangan dalam mengendalikan bawahan. Dalam menerapkan otoritas/kewenangan tersebut rata-rata pimpinan mengajak para pegawai untuk ikut dalam pengambilan keputusan, sehingga ada semangat kebersamaan. Sesuai pengamatan peneliti, ada juga pimpinan yang dalam menentukan keputusan tidak melibatkan bawahan, sehingga bawahan terlihat kesulitan dalam melaksanakan kebijakan tersebut.

Tabel IV.46

Pimpinan Dalam Mengambil Keputusan Melibatkan Para Pegawai

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Selalu	17	16,2
2.	Sering	38	36,2
3.	Kadang-kadang	27	25,7
4.	Tidak pernah	23	21,9
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 39

Dari tabel IV.46 tersebut di atas 36,2% menyatakan bahwa pimpinan sering melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan. Hal ini dilakukan agar bawahan tidak merasa direndahkan, akan tetapi pendapat mereka dapat juga digunakan di dalam menyelesaikan suatu masalah. Dengan demikian kerjasama antara pimpinan dan bawahan terlihat kompak. Kondisi seperti ini akan mampu

mendukung penyelesaian pekerjaan yang ada dengan sebaik-baiknya. Namun data responden yang menyatakan bahwa pimpinan mereka tidak pernah melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan masih cukup tinggi, yaitu 21,9%, sedang yang kadang-kadang sebanyak 25,7%. Hal itu menunjukkan bahwa pimpinan kurang dapat memberi kesempatan kepada bawahan untuk ikut memecahkan masalah yang dihadapi. Sehingga apabila ada permasalahan muncul, maka para pegawai tidak mau ikut memikirkan/bertanggung jawab dan cenderung melimpahkan kesalahan pada pimpinanannya.

Tabel IV.47

Pimpinan Menumbuhkan Iklim Kerja Kondusif

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Selalu	4	3,8
2.	Sering	43	41,0
3.	Kadang-kadang	27	25,7
4.	Tidak pernah	31	29,5
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 40

Dari tabel IV.47 tersebut di atas 41% menyatakan bahwa pimpinan berusaha menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif. Apabila situasi kerja kondusif dapat menumbuhkan dan memelihara kegairahan kerja yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja. Namun pegawai yang menyatakan bahwa situasi kerja kurang

konduktivitas masih cukup besar, yaitu 55,2%. Hal itu menunjukkan bahwa situasi yang terjadi di kantor kurang nyaman yang dapat mengakibatkan pegawai kurang betah berada di kantor dan dapat mengakibatkan bekerjanya kurang maksimal.

Tabel IV.48

Pimpinan Menjaga Hubungan Harmonis

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	3	2,9
2.	Kadang-kadang	34	32,4
3.	Sering	31	29,5
4.	Selalu	37	35,2
	Jumlah	105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 41

Dari tabel IV.48 tersebut di atas 35,2% menyatakan bahwa pimpinan berusaha menjaga hubungan yang harmonis sehingga pekerjaan yang ada akan dapat dipikul bersama oleh atasan dan bawahan. Penyelesaian pekerjaan yang ada akan menjadi kebanggaan dari dua pihak yaitu atasan dan bawahan. Dengan demikian kerjasama diantara pimpinan dan bawahan selalu dijaga dalam rangka mendukung penyelesaian pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka.

Dari unsur-unsur tentang kepemimpinan maka dapat disimpulkan bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan UNNES berada dalam kategori **cukup baik**, seperti

terlihat pada tabel IV.49 di bawah ini. Hal itu berarti para pemimpin memiliki kemampuan yang cukup baik dalam membawa para pegawai untuk bekerja sesuai dengan tanggung jawab pada unit kerjanya. Sehingga kemampuan memimpin tersebut dapat digunakan sebagai kekuatan dalam upaya peningkatan kinerja. Namun data tersebut juga menunjukkan bahwa masih terdapat 7,6% pemimpin UNNES yang memiliki/menerapkan kepemimpinan kurang baik, sehingga dapat pula berdampak pada rendahnya kinerja pegawai UNNES.

Tabel IV.49
Kriteria Kepemimpinan

No.	Kepemimpinan	Frekuensi	Prosentase
1.	Sangat jelek	0	0
2.	Jelek	8	7,6
3.	Cukup	70	66,7
4.	Baik	27	25,7
Jumlah		105	100

d. Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Pegawai

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) pegawai bermanfaat untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, sehingga setiap instansi perlu berupaya memberi peluang kepada setiap pegawai dalam mengikuti Diklat, baik yang diselenggarakan di dalam maupun luar instansi yang bersangkutan. Kaitannya

dengan pendidikan dan pelatihan pegawai UNNES, peneliti memaparkan dalam tabel dan uraian seperti berikut ini :

Tabel IV.50
Jenis Diklat Yang Pernah Diikuti

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Diklat Teknis/Fungsional	7	6,7
2.	Diklat Prajabatan	28	26,7
3.	Diklat Umum	40	38,1
4.	Diklat Kepemimpinan	30	28,6
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 42

Dari tabel IV.50 tersebut di atas 38,1% menyatakan bahwa karyawan sebagian besar mengikuti diklat umum sebagai alat untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan mereka agar mampu menyelesaikan tugas-tugas baru yang lebih sulit. Selain itu pendidikan dan pelatihan (Diklat) kepemimpinan yang pernah diikuti oleh pegawai UNNES juga cukup tinggi yaitu 28,6%. Hal itu menunjukkan bahwa pegawai UNNES akan mampu memberi teladan, karena mempunyai pemahaman cara memimpin. Namun Diklat teknis/fungsional masih sedikit diikuti oleh pegawai UNNES yang hanya 6,7%. Mengingat pentingnya Diklat teknis/fungsional kurang mendapat perhatian dari UNNES, maka dapat berakibat kemampuan dalam mengoperasikan peralatan kerja kurang optimal. Sesuai pengamatan dan wawancara peneliti, kesempatan diklat untuk

pegawai UNNES, khususnya di luar UNNES cukup banyak. Namun demikian materi diklat kurang menyentuh materi yang dapat meningkatkan kinerja. Artinya diklat yang dilaksanakan hanya bersifat umum atau teori yang sifatnya umum, sehingga kurang dapat diterapkan dalam operasional pekerjaan. Sedangkan di UNNES jarang menyelenggarakan diklat yang sifatnya teknis/operasional. Hal itu sesuai hasil wawancara peneliti bahwa UNNES jarang menyelenggarakan diklat teknis karena kurangnya anggaran. Selain itu sesuai pengamatan peneliti, pegawai yang sudah mendapatkan pelatihan teknis tidak ditularkan kepada pegawai lainnya, tetapi hanya untuk dirinya sendiri, sehingga tidak ada pengembangan.

Tabel IV.51
Frekuensi Mengikuti Diklat Pegawai

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Di atas 3 kali	16	15,2
2.	3 kali	35	33,3
3.	2 kali	32	30,5
4.	1 kali	22	21,0
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 43

Dari tabel IV.51 tersebut di atas 33,3% menyatakan bahwa karyawan mengikuti diklat sebagian besar sebanyak 3 kali. Hal ini dilakukan untuk menambah wawasan dan kecakapan mereka agar menjadi meningkat. Dengan peningkatan kecakapan dan wawasan mereka

maka mereka dapat naik ke jenjang yang lebih tinggi lagi. Namun pegawai yang hanya mengikuti 1-2 kali diklat cukup besar yaitu 51,5%, artinya selama menjadi pegawai mereka jarang mengikuti diklat. Hal itu dapat diindikasikan bahwa pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki kurang dapat mengimbangi perkembangan kemajuan zaman. Sehingga dapat diprediksi bahwa pekerjaan yang dihasilkan kurang memiliki pembaharuan, karena kurangnya kemampuan dalam berinovasi.

Tabel IV.52
Pemahaman Tugas Yang Dilaksanakan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	14	13,3
2.	Kadang-kadang	23	21,9
3.	Sering	35	33,3
4.	Selalu	33	31,4
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 44

Dari tabel IV.52 tersebut di atas 33,3% menyatakan bahwa setelah mengikuti diklat mereka lebih mengetahui tentang tugas dan tanggung jawab yang ada pada mereka dan mereka lebih mengetahui tentang tugas yang harus dilaksanakan. Dengan demikian diklat memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Mengetahui hal tersebut maka bagi karyawan yang belum mengikuti diklat dan mereka mampu hendaknya segera mengikuti diklat yang ada sesuai dengan jenjangnya karena hal ini akan mampu meningkatkan wawasan dan ketrampilan mereka.

Tabel IV.53

Peningkatan Ketrampilan Dalam Mengoperasikan Peralatan Kerja

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	12	11,4
2.	Kadang-kadang	32	30,5
3.	Sering	26	24,8
4.	Selalu	35	33,3
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 45

Dari tabel IV.53 tersebut di atas 33,3% menyatakan bahwa dengan mengikuti diklat maka ketrampilan dalam mengoperasikan peralatan kerja menjadi lebih baik. Hal ini perlu mendapatkan perhatian karena diklat telah mampu meningkatkan kinerja pegawai sehingga apabila ada karyawan yang belum mengikuti diklat hendaknya segera mengikuti agar kinerjanya meningkat. Tabel di atas juga menunjukkan bahwa setelah mengikuti Diklat mereka kurang dapat mengoperasikan peralatan. Alasan yang mereka nyatakan antara lain materi diklat tidak sesuai dengan pekerjaan yang dihadapi, karena diklat yang diikuti tidak membicarakan masalah teknis operasional.

Tabel IV.54
Kemauan Menyelesaikan Semua Pekerjaan (Peningkatan Prestasi)

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	6	5,7
2.	Kadang-kadang	24	22,9
3.	Sering	20	19,0
4.	Selalu	55	52,4
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 46

Dari tabel IV.54 tersebut di atas 52,4% menyatakan bahwa setelah mengikuti diklat maka kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada menjadi lebih baik dan hal ini juga memacu untuk meningkatkan prestasi kerja mereka.

Tabel IV.55
Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Hasil Yang Baik

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	7	6,7
2.	Kadang-kadang	26	24,8
3.	Sering	32	30,5
4.	Selalu	40	38,1
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 47

Dari tabel IV.55 tersebut di atas 38,1 % menyatakan bahwa setelah mengikuti diklat maka mampu menciptakan prestasi yang lebih baik dengan jalan menyelesaikan pekerjaan yang ada dengan hasil yang baik. Namun sebanyak 31,5 % pegawai menyatakan belum dapat menciptakan prestasi setelah mengikuti diklat, alasannya rata-rata

mereka tidak mengikuti Diklat teknis/fungsional, sehingga materi yang diterima tidak sesuai dengan bidang tugasnya.

Tabel IV.56
Kemampuan Menyelesaikan Tugas Lebih Cepat

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	11	10,5
2.	Kadang-kadang	20	19,0
3.	Sering	46	43,8
4.	Selalu	28	26,7
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 48

Dari tabel IV.56 tersebut di atas 43,8% menyatakan bahwa setelah mengikuti diklat maka mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat sehingga hal ini membuat cara kerja mereka menjadi lebih efektif dan efisien daripada sebelumnya.

Tabel IV.57
Kesalahan Dalam Menyelesaikan Tugas Dapat Dihindari / Ditekan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	12	11,4
2.	Kadang-kadang	21	20,0
3.	Sering	50	47,6
4.	Selalu	22	21,0
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 49

Dari tabel IV.57 tersebut di atas 47,6 % menyatakan bahwa dengan mengikuti diklat maka kesalahan kerja yang ada dapat ditekan

seminimal mungkin. Hal ini berarti diklat mampu memacu karyawan untuk menciptakan sistem kerja yang efektif dan efisien sehingga kesalahan yang ada dapat ditekan.

Tabel IV.58
Menyelesaikan Tugas Sesuai Tata Cara / Prosedur Yang Benar

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Tidak pernah	15	14,3
2.	Kadang-kadang	27	25,7
3.	Sering	39	37,1
4.	Selalu	24	22,9
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 50

Dari tabel IV.58 tersebut di atas 37,1% menyatakan bahwa dengan mengikuti diklat maka lebih mudah untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan menggunakan tata cara dan prosedur yang benar.

Tabel IV.59
Menciptakan Dan Mengembangkan Metode Kerja Yang Lebih Baik

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Selalu	14	13,3
2.	Sering	28	26,7
3.	Kadang-kadang	39	37,1
4.	Tidak pernah	24	22,9
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 51

Dari tabel IV.59 tersebut di atas 37,1% menyatakan bahwa dengan mengikuti diklat maka akan mampu menciptakan dan mengembangkan metode yang lebih baik. Hal ini mungkin saja terjadi karena di dalam diklat diajarkan cara-cara penyelesaian tugas yang baik yang sesuai dengan prosedur yang ada dan kemungkinan pengembangan metode kerja yang lebih baik.

Tabel IV.60
Mendapatkan Peningkatan / Penghargaan Dalam Berkarier / Tugas

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase
1.	Selalu	23	21,9
2.	Sering	37	35,2
3.	Kadang-kadang	28	26,7
4.	Tidak pernah	17	16,2
Jumlah		105	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 52

Dari tabel IV.60 tersebut di atas 35,2 % menyatakan bahwa setelah menyelesaikan diklat mereka sering mendapat penghargaan sehingga terpacu semangatnya untuk berkarier dengan lebih baik lagi. Hal itu dikuatkan oleh hasil wawancara peneliti, bahwa rata-rata pegawai yang telah mengikuti diklat mendapatkan penghargaan berupa promosi jabatan atau diberikan pekerjaan/tanggung jawab yang lebih banyak lagi. Dengan demikian mereka diharapkan dapat bersemangat dalam bekerja, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.

Dari unsur-unsur tentang diklat pegawai maka dapat disimpulkan bahwa diklat yang diikuti oleh pegawai administrasi UNNES memberikan kontribusi yang **cukup baik** untuk menyelesaikan pekerjaan/semua permasalahan yang ada seperti terlihat pada tabel IV.61 di bawah ini :

Tabel IV.61
Kriteria Diklat Pegawai

No.	Diklat Pegawai	Frekuensi	Prosentase
1.	Sangat jelek	0	0
2.	Jelek	7	6,7
3.	Cukup	60	57,1
4.	Baik	38	36,2
Jumlah		105	100

Data dalam tabel tersebut di atas juga menunjukkan bahwa pegawai administrasi UNNES memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang cukup baik setelah mengikuti Diklat, sehingga pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dapat diselesaikan dengan lancar. Dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai administrasi UNNES dalam skala cukup tersebut diharapkan dapat memberi kontribusi dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pegawai yang sudah memiliki ketrampilan dan pengetahuan tentang operasional kerja dapat menularkan kepada teman-temannya, sehingga dalam suatu unit kerja pegawai yang memiliki ketrampilan cukup banyak. Sesuai pengamatan di lapangan

pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh UNNES dan di luar UNNES cukup banyak. Namun terkadang program diklat tersebut kurang menyentuh pada materi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan para pegawai, sehingga teori yang didapat sering kurang *sinkron* apabila diterapkan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi bidang tugas pegawai UNNES. Selain itu juga faktor kemauan pegawai itu sendiri yang kurang dapat menerapkan/mengembangkan hasil diklat yang telah diterima, seolah diklat hanya untuk dirinya sendiri tidak perlu dikembangkan, padahal seharusnya hasil diklat perlu ditularkan kepada pegawai lainnya.

C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

1. Pembahasan Pengujian Hipotesis Minor

Pembahasan pengujian hipotesis minor yaitu untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja (X1) dengan kinerja pegawai (Y), kepemimpinan (X2) dengan kinerja pegawai (Y), pendidikan dan pelatihan (X3) dengan kinerja pegawai (Y). Pengukurannya melalui rumus koefisien korelasi Kendall dengan menggunakan kriteria yang tercantum dalam tabel IV.62 berikut ini :

Tabel IV.62.
Kriteria Korelasi

No	Nilai	Kriteria
1	0,00 – 1,99	Sangat rendah
2	2,00 – 3,99	Rendah
3	4,00 – 5,99	Cukup
4	6,00 – 7,99	Kuat
5	8,00 – 1,00	Sangat kuat

a. Hubungan antara motivasi kerja pegawai (X1) dengan kinerja pegawai (Y)

Nilai koefisien korelasi kendall yang dihitung dengan menggunakan program komputer SPSS 10.0 for windows adalah sebesar 0,232 signifikan pada 0,05. Hal ini berarti terdapat hubungan positif yang rendah antara motivasi kerja pegawai (X1) dengan kinerja pegawai (Y) UNNES. Sedang hasil analisis tabel silang dengan menggunakan program komputer SPSS 10.0 for windows menunjukkan bahwa motivasi kerja (X1) memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal itu dapat dilihat pada tabel IV.63 berikut :

Tabel IV.63

Kinerja * Motivasi Kerja Crosstabulation

			Motivasi Kerja			Total
			Jelek	Cukup	Baik	
Kinerja Cukup	Count		1	2	40	43
	% of Total		100,0%	14,3%	44,4%	41,0%
Baik	Count			12	50	62
	% of Total			85,7%	55,6%	59,0%
Total	Count		1	14	90	105
	% of Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dari tabel IV.63 dapat diketahui bahwa dengan motivasi kerja yang cukup maka menghasilkan kinerja yang cukup (14,3%). Dengan motivasi kerja yang baik menghasilkan kinerja yang cukup (44,4 %). Motivasi kerja yang cukup menghasilkan kinerja yang baik (85,7%) dan motivasi kerja yang baik menghasilkan kinerja yang baik (55,6%). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai dan hubungan yang ada adalah hubungan positif linier. Jadi apabila motivasi kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

b. Hubungan antara kepemimpinan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y)

Nilai koefisien korelasi kendall antara kepemimpinan (X2) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,468 signifikan pada 0,05. Hal itu berarti terdapat hubungan positif yang cukup kuat antara kepemimpinan (X2) dengan kinerja pegawai (Y) UNNES Semarang. Sedang hasil analisis tabulasi silang dengan menggunakan program komputer SPSS 10.0 for

windows menunjukkan bahwa kepemimpinan (X2) memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai (Y). Untuk mengetahui hubungan tersebut peneliti paparkan dalam tabel IV.64 berikut ini :

Tabel IV.64

Kinerja * Kepemimpinan Crosstabulation

			Kepemimpinan			Total
			Jelek	Cukup	Baik	
Kinerja Cukup	Count		8	2	33	43
	% of Total		100,0%	7,4%	47,1%	41,0%
Baik	Count			25	37	62
	% of Total			92,6%	52,9%	59,0%
Total	Count		8	27	70	105
	% of Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dari tabel IV.64 dapat diketahui bahwa kepemimpinan yang cukup akan menghasilkan kinerja yang cukup (7,4%). Dengan kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kinerja yang cukup (47,1%). Kepemimpinan yang cukup menghasilkan kinerja yang baik (92,6%) dan kepemimpinan yang baik menghasilkan kinerja yang baik (52,9%). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai dan hubungan yang ada adalah hubungan positif linier. Jadi apabila kepemimpinan ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

c. Hubungan antara pendidikan dan pelatihan (Diklat) (X3) terhadap kinerja pegawai (Y)

Dari hasil analisis dengan menggunakan program komputer SPSS 10.0 for windows dapat diketahui bahwa nilai korelasi kendall antara diklat (X3) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,268 signifikan pada 0,05. Hal ini berarti terdapat hubungan positif yang rendah antara diklat (X3) dengan kinerja pegawai (Y) UNNES. Sedang hasil analisis tabulasi silang dengan menggunakan program komputer SPSS 10.0 for windows menunjukkan bahwa diklat pegawai (X3) memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai. Hal itu dapat dilihat pada tabel IV.65 berikut ini :

Tabel IV.65

Kinerja * Pendidikan dan Latihan Crosstabulation

		Pendidikan dan Latihan			Total
		Jelek	Cukup	Baik	
Kinerja Cukup	Count	1	10	27	38
	% of Total	14,3%	26,3%	45,0%	36,2%
Baik	Count	6	28	33	67
	% of Total	85,7%	73,7%	55,0%	63,8%
Total	Count	7	38	60	105
	% of Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dari tabel IV.65 dapat diketahui dengan diklat yang jelek menghasilkan kinerja yang cukup (14,3 %). Diklat yang cukup akan menghasilkan kinerja yang cukup (26,3%) Diklat yang baik akan menghasilkan kinerja yang cukup (45%), diklat yang jelek menghasilkan kinerja yang baik (85,7 %). Diklat yang cukup akan menghasilkan kinerja yang baik (73,7%) Diklat yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik (55%). Hal ini menunjukkan bahwa diklat memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai dan

hubungan yang ada adalah hubungan positif linier. Jadi apabila diklat ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

2. Pembahasan Pengujian Hipotesis Mayor

Apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, kepemimpinan yang baik dan mengikuti diklat dengan sebaik-baiknya maka kinerja pegawai tersebut akan baik. Demikian pula yang terjadi di UNNES apabila motivasi kerja yang tinggi, kepemimpinan yang baik dan mengikuti diklat dengan sebaik-baiknya maka kinerja pegawai tersebut akan baik. Akan terjadi keadaan yang berlawanan apabila seorang pegawai tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi, tidak memiliki kepemimpinan yang baik dan tidak mengikuti diklat dengan sebaik-baiknya maka kinerja pegawai tersebut akan jelek.

Penelitian di lapangan menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki pegawai UNNES dikategorikan cukup, kepemimpinan pegawai cukup dan diklat yang diikuti juga cukup serta memiliki kinerja yang baik. Hal ini dapat dijadikan modal bagi pengembangan UNNES.

Pengaruh yang ada antara motivasi kerja, kepemimpinan dan diklat terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 21,3 %. Maka peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan melakukan terobosan-terobosan dalam hal motivasi kerja, kepemimpinan dan diklat dengan lebih baik lagi sehingga kinerja pegawai UNNES lebih meningkat.

D. DISKUSI

1. Pengujian Hipotesis Minor

a. Hubungan antara motivasi kerja pegawai (X1) dengan kinerja pegawai (Y)

Menurut Handoko (1999:193) kinerja pegawai akan ditentukan oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan dan ekonomi. Dengan demikian apabila faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dapat ditingkatkan dan dioptimalkan dengan sebaik-baiknya maka kinerja pegawai akan meningkat.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi kendall adalah sebesar 0,232 signifikan pada 0,05.

Hal ini berarti terdapat hubungan positif antara motivasi kerja pegawai (X1) dengan kinerja pegawai (Y) UNNES. Jadi hipotesis minor yang berbunyi terdapat hubungan positif antara motivasi kerja (X1) dengan kinerja pegawai (Y) **diterima**. Penelitian ini sesuai dengan pendapat Handoko yang menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian apabila motivasi dari pegawai ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

b. Hubungan antara kepemimpinan (X2) dengan kinerja pegawai (Y)

Menurut Siagian (2000:286) kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh peran kepemimpinan. Dengan demikian hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja adalah apabila kepemimpinan semakin baik maka kinerja pegawai akan semakin baik pula.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi kendall antara kepemimpinan (X2) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,468 signifikan pada 0,05. Hal ini berarti terdapat hubungan positif antara kepemimpinan (X2) dengan kinerja pegawai (Y) UNNES Semarang. Jadi hipotesis minor yang berbunyi terdapat pengaruh antara kepemimpinan pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) **diterima**. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Siagian yaitu kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja pegawai. Dengan demikian apabila kepemimpinan semakin baik maka kinerja pegawai akan meningkat.

c. Hubungan antara Diklat (X3) dengan kinerja pegawai (Y)

Menurut Siagian (2000:286) kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan. Dengan demikian hubungan yang ada yaitu

apabila pendidikan dan pelatihan semakin baik maka kinerja pegawai akan semakin baik pula.

Dari hasil analisis dengan menggunakan program komputer SPSS 10.0 for windows dapat diketahui bahwa nilai korelasi kendall antara diklat (X3) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,268 signifikan pada 0,05. Hal ini berarti terdapat hubungan positif antara diklat (X3) dengan kinerja pegawai (Y) UNNES. Jadi hipotesis minor yang berbunyi terdapat pengaruh antara diklat pegawai (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) **diterima**. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Siagian yang menyatakan bahwa pendidikan dan latihan memiliki hubungan dengan kinerja pegawai. Dengan demikian apabila diklat dari pegawai ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

2. Pengujian Hipotesis Mayor

Dari hasil analisis dengan menggunakan program komputer SPSS 10.0 for windows dapat diketahui bahwa nilai koefisien konkordansi kendall antara motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2), dan diklat (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,213 dengan nilai chi square sebesar 67,040, Df=3 dan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hal ini berarti terdapat hubungan positif antara motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2), dan diklat (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) UNNES. Pengaruh yang ada adalah sebesar 21,30 % sedangkan sisanya sebesar 78,7 %

dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian di atas. Maka secara statistik **hipotesis mayor diterima**.

Jadi terdapat hubungan positif antara motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2), dan diklat (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) UNNES. Dengan demikian apabila motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2), dan diklat pegawai (X3) ditingkatkan maka kinerja pegawai (Y) UNNES akan meningkat.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Dari hasil penelitian tersebut di atas dapat peneliti simpulkan sebagai berikut :

1. Motivasi kerja pegawai administrasi UNNES berada dalam kategori cukup, sedangkan hubungan positif antara motivasi kerja (X1) dengan kinerja pegawai (Y) sesuai perhitungan nilai koefisien korelasi kendall sebesar 0,232 yang berarti bahwa hubungan yang ada adalah rendah.
2. Kepemimpinan Universitas Negeri Semarang berada dalam kategori cukup baik dan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan (X2) dengan kinerja pegawai (Y). Hal ini didukung dengan nilai koefisien korelasi kendall sebesar 0,468 yang berarti bahwa hubungan yang ada adalah cukup kuat.
3. Pegawai administrasi UNNES memiliki pengetahuan dan ketrampilan cukup baik setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) pegawai. Sehingga terdapat hubungan positif antara diklat (X3) dengan kinerja pegawai (Y). Hal ini didukung dengan nilai koefisien korelasi kendall sebesar 0,268 yang berarti bahwa hubungan yang ada adalah rendah.
4. Terdapat pengaruh antara motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan diklat (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) UNNES. Hal ini didukung dengan nilai koefisien konkordansi kendall sebesar 0,213 dan koefisien

determinasi sebesar 21,30 % yang berarti bahwa hubungan yang ada adalah rendah.

B. SARAN

Dalam kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan masukan khususnya kepada pengambil kebijakan di UNNES, sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai UNNES rendah. Maka untuk menghadapi kemajuan jaman dan berbagai permasalahan yang ada hendaknya motivasi dalam bekerja ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara secara periodik melakukan pertemuan-pertemuan dan mutasi/rotasi pegawai untuk memperbaharui motivasi pegawai di segala jenjang yang ada. Selain itu perlu memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan memberikan sanksi tegas kepada pegawai yang melanggar peraturan.
2. Hubungan kepemimpinan dengan kinerja pegawai tergolong cukup kuat. Hal ini hendaknya dijaga dan ditingkatkan lagi sehingga kinerja dapat lebih meningkat lagi untuk mengatasi permasalahan yang semakin banyak. Berkaitan dengan itu yang perlu mendapat perhatian yaitu adanya keteladanan dan ketegasan dari pimpinan dalam mengarahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas. Sehingga diklat khusus untuk para pemimpin sangat penting sebagai penunjang kemampuan dalam melakukan tugas (memimpin).

3. Hubungan diklat pegawai dengan kinerja pegawai tergolong rendah. Hendaknya pimpinan memberikan izin pada pegawai untuk mengikuti diklat agar ketrampilannya meningkat dan mampu menyelesaikan permasalahan kerja dengan cepat, efektif dan efisien. Selain itu pihak UNNES dapat menyelenggarakan diklat tersendiri untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerjanya. Diklat tersebut selain mempertimbangkan kuantitas juga kualitas dari program diklat itu sendiri. Artinya selain program diklat sering diadakan, juga materi diklat harus dapat diterapkan dalam operasional kerja. Dengan itu semua diharapkan kinerja pegawai administrasi Universitas Negeri Semarang akan dapat meningkat pengetahuan dan ketrampilannya yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta.
- 1998, *Manajemen Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta
- Danandjaja, Andreas.A. 1991. "Motivasi: Teori dan Praktek Dalam Hubungannya Dengan Kepemimpinan", dalam *Bank dan Manajemen*, (8): 61-63.
- Danim, Sudarwan. 1997. *Metode Penelitian Untuk Ilmu-ilmu Perilaku*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Dwiyanto. 2001, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah kabupaten Kendal (Thesis)*, PPS-UNDIP, Semarang.
- Feinberg, Mortiner R. dkk., *Psikologi Kepemimpinan*, Dahara Prize, Semarang.
- Fraser, TM. 1985, *Stres dan kepuasan Kerja*. Pustaka binaman Presindo, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Hegel, Peter. 1982. "Reliabilitas dan Validitas". *Metode Peneletian Survei*, disunting oleh Masri Singarimbun dan Sofian Effendi. LP3ES, Jakarta.
- Imam Gozali. 2002. *Statistik Non Parametrik*. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 225/O/2000 Tentang Statuta Universitas Negeri Semarang*. Tidak diterbitkan.
- Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 278/O/1999 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Semarang*. Tidak diterbitkan.

- Mansoer, Hamdan. 1989. *Pengantar Manajemen*. Ditjen Dikti Depdikbud, Jakarta.
- Manullang, M. dan Marihot AMH. 2001, *Manajemen Personalia (Edisi-3)*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Martono, S. 1998. *Persiapan Pelaksanaan Perluasan Mandat IKIP Semarang Ditinjau Dari Aspek Tenaga Administrasi (Laporan Penelitian)*. Tidak diterbitkan.
- Moenir, H.A.S. 1995. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Moeleong, Lexy J., 1988, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Depdikbud, Jakarta.
- Nasution, Muh. 1994. *Manajemen Personalia*. Jambatan, Jambatan.
- Pamuji, S. 1995, *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1974 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*. Tidak diterbitkan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 1990 tentang Pendidikan Tinggi*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Poerwanti, Endang, 2000, *Pendekatan Kuantitatif Dalam Penelitian Perilaku*, Universitas Muhammadiyah, Malang.
- Rektor Universitas Negeri Semarang. 2000. *Laporan Tahunan Universitas Negeri Semarang*. UNNES, Semarang.
- Ruky, Achmad S. *Sistem Manajemen Kinerja*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Rustandi, R. Achmad. 1985. *Gaya Kepemimpinan: Pendekatan Bakat Situasional*. Armica, Bandung.
- Santoso, Singgih. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Sedamaryanti. 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.

- Siagian, Sondang P. 1999. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta, Jakarta.
- . 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kedua)*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singgih Santoso. 2001. *Statistik Non Parametrik*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sugiyono. 1994. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung.
- Suprihanto, John. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPPE, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 1999. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Timpe, A. Dale. 2000. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia : Motivasi Pegawai (terj.)*, Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Trimo, Soejono. 1984. *Analisis Kepemimpinan*. Angkasa, Bandung.
- Tayibnapis, A. Burhanudin. 1995. *Administrasi Kepegawaian: Suatu Tinjauan Analitis*. Pradnya Paramita, Jakarta.
- Universitas Diponegoro, Program Pasca Sarjana. 2001. *Pedoman Penyusunan Tesis*. Semarang: UNDIP.
- Wailser, Michael H. 1991. *Metode dan Analisis Penelitian: Mencari Hubungan*. Terjemahan Arief Sadiman. Erlangga, Jakarta.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Wiraputra, R. Iyeng. 1981. *Beberapa Aspek Dalam Kepemimpinan Pendidikan*. Bharata Karya Aksara, Jakarta.